TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

"Với phong cách dẫn dắt, gợi mở và không hề mang tính thuyết giảng, Warren Bennis đã nói lên rất nhiều điều với bất cứ ai có trách nhiệm lãnh đạo trong cương vị nhà quản lý".

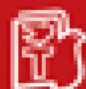
– Peter Drucker - "cha đẻ" quản trị kinh doanh hiện đại

LÃNH ĐẠO

LEADERS

CHIẾN LƯỢC THỰC THI

Warren Bennis và Burt Nanus



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

dtBOOKS

LỜI NGƯỜI DỊCH

Hơn 12 năm sau khi ấn bản đầu tiên ra đời, “Lãnh đạo - Chiến lược thực thi” của Warren Bennis và Burt Nanus đã trở lại với độc giả với một phong cách mới hơn nhưng vẫn không mất đi những giá trị tinh túy vốn có của nó. Cuốn sách đã thổi một luồng sinh khí mới về quan niệm lãnh đạo, giúp cho những người đã, đang và sẽ trở thành lãnh đạo nhận thức, nắm bắt và thích nghi với những thay đổi quá nhanh chóng và bất ngờ của thời đại ngày nay.

Với phương pháp phỏng vấn và quan sát 90 nhà lãnh đạo tại nhiều cấp bậc từ các tổ chức trong nhiều lĩnh vực khác nhau của xã hội Mỹ, không phân biệt màu da và giới tính, kết hợp với khả năng dẫn dắt và khai triển vấn đề, tác giả đã đúc kết thành những nguyên tắc cơ bản của lãnh đạo và chứng minh chúng qua những ví dụ thực tế một cách thuyết phục.

Có thể nói thành công lớn nhất, cũng là điều người dịch tâm đắc nhất khi học hỏi từ cuốn sách này là sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo. *“Quản lý là đảm bảo công việc thực hiện đúng đường lối còn Lãnh đạo là tìm ra đường lối đúng đắn”* . Khái niệm này có lẽ còn mới mẻ với rất nhiều người, khi trước đây “lãnh đạo” đa số bị đánh đồng với “quản lý”.

Người lãnh đạo phải biết tổ chức của mình cần gì, truyền đạt ý tưởng này cho mọi người, đặt tổ chức vào đúng chỗ và giao quyền cho nhân viên làm việc. Để thực hiện được việc nghe có vẻ đơn giản này, lãnh đạo cần phải có những kỹ năng phù hợp thông qua việc liên tục trau dồi, học hỏi và hoàn thiện bản thân cũng như tổ chức. Ngày nay, thành công không chỉ dừng lại ở một cá nhân mà nó được đẩy lên tầm

tập thể, một quan niệm mới cho lãnh đạo hôm nay là: “Team work is dream work,” tức là chỉ có làm việc tập thể thì giấc mơ thành công mới thành hiện thực. Xu hướng phân quyền ngày càng mở rộng làm cho các tổ chức trở nên phẳng hơn, ít cấp độ hơn, lãnh đạo cần có ở tất cả các cấp, bộ phận và lãnh đạo cấp cao sẽ trở thành “lãnh đạo của lãnh đạo”. Qua đó, quyền lực sẽ dần dần được thay thế bằng sự tôn trọng, chia sẻ và hợp tác giữa những con người trong một tổ chức cùng hướng tới một mục tiêu chung.

Tuy nhiên, đối tượng phỏng vấn mà tác giả đề cập xuyên suốt cuốn sách tập trung vào những nhà lãnh đạo Mỹ nên tư tưởng của cuốn sách ít nhiều chịu ảnh hưởng bởi nền văn hóa Mỹ. Vì vậy, khi vận dụng các nguyên tắc lãnh đạo trong tác phẩm này cần quan tâm đến yếu tố văn hóa dân tộc vì văn hóa tổ chức chịu ảnh hưởng rất sâu đậm từ yếu tố này. Hiện nay, Việt Nam dù đã tiến bộ nhiều nhưng sức ỳ trong suy nghĩ vẫn còn lớn, làm ảnh hưởng tới sự sáng tạo, đổi mới. Ngoài ra, xu hướng tập trung quyền lực vào các cấp lãnh đạo cao tạo khoảng cách quyền lực khá lớn, gây trở ngại cho công tác phân quyền và huy động sự tham gia của mọi thành viên, mọi lãnh đạo ở các bộ phận vào mục tiêu chung của tổ chức.

Hy vọng qua việc vận dụng một cách linh hoạt kiến thức của cuốn sách này các nhà lãnh đạo Việt Nam có thể dẫn dắt tổ chức trong quá trình sàng lọc, cải tiến cái cũ, tinh tuyển cái mới để vạch ra một tầm nhìn khả thi, truyền đạt ý nghĩa tầm nhìn trong văn hóa tổ chức, phát huy tinh thần học hỏi và chuyển đổi để thích nghi với môi trường bên ngoài, tạo một chỗ đứng vững chắc cho tổ chức trong xã hội.

Võ Kiều Linh

Tháng 8/2008

LỜI TÁC GIẢ

Cách đây hơn 20 năm, lúc bắt đầu viết cuốn sách này, chúng tôi nghĩ đây có lẽ là thời điểm nên có một cái nhìn mới về chủ đề lãnh đạo. Theo quan điểm chúng tôi, có nhiều khía cạnh quan trọng về lãnh đạo đã bị bỏ qua hoặc xem thường trong giới quản trị. Chúng tôi hy vọng sẽ có một cách nhìn nhận đánh giá khác khuyến khích nhiều suy nghĩ và nghiên cứu mới cần kíp cho lĩnh vực này.

Những phản hồi từ giới chuyên ngành về chủ đề cuốn sách này đã vượt xa sự mong đợi của chúng tôi, họ đã tiếp nhận và mở rộng thêm rất nhiều từ khái niệm chúng tôi đưa ra ban đầu. Hồi tưởng lại, chúng tôi có thể đúc kết vài ý tưởng hữu ích nhất như sau:

1. *Phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý* - Hầu hết những cuốn sách quản trị trước đây đều chỉ dừng lại ở chỗ lãnh đạo là một trong các chức năng của quản lý. Chúng tôi lại cho rằng lãnh đạo có một mục đích tổ chức khác với quản lý. Lãnh đạo cần có cách đánh giá độc đáo và nắm giữ nhiều trách nhiệm, đòi hỏi những năng khiếu và kỹ năng khác nhau. Chúng tôi thấy mọi người nhắc nhiều đến "quản lý là làm việc đúng cách, đúng đường lối, còn lãnh đạo là xác định cách làm đúng, đường lối đúng". Ý kiến này đã đóng góp rất nhiều trong các chương trình giảng dạy và tư vấn ngày một tăng, đặc biệt về lĩnh vực phát triển khả năng lãnh đạo.

2. *Giao quyền* – Các cuốn sách trước thường cho rằng lãnh đạo cần phải khẳng định vai trò của mình qua việc thực thi quyền lực và quản lý, xuất phát từ địa vị quyền hành và trách nhiệm trong tổ chức của người này. Chúng tôi nghĩ ngược lại "lãnh đạo giao quyền lực cho người khác để họ biến ý định thành thực tế và duy trì nó". Các tác giả

sau này đã tiếp tục phát triển ý tưởng giao quyền này thành các khái niệm như “lãnh đạo đầy tớ” hay “lãnh đạo cộng tác”.

3. *Tầm nhìn* – Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy một trong những yếu tố then chốt để lãnh đạo thành công là cần phải có một tầm nhìn rõ ràng cụ thể, hay một chí hướng, thu hút sự quan tâm của tất cả mọi người trong tổ chức. Vấn đề này không chỉ đúng trong lĩnh vực kinh doanh, mà còn cả trong lãnh đạo các tổ chức giáo dục, nhà thờ và các tổ chức phi lợi nhuận khác. Ngày nay, ai cũng nhận thấy rằng tất cả các tổ chức thành công không chỉ cần một nhiệm vụ hay mục đích rõ ràng, mà còn cần một lý tưởng được chia sẻ cho mọi thành viên, và lãnh đạo sẽ không thể thành công nếu thiếu một trong hai yếu tố này.

4. *Niềm tin* - Giới quản lý luôn biết rằng liêm chính rất quan trọng dù không phải lúc nào họ cũng chứng minh được điều này. Nhưng cuốn “Lãnh đạo” là một trong những cuốn sách đầu tiên nhấn mạnh xây dựng lòng tin là đặc điểm mấu chốt cho sự thành công trong lãnh đạo và thiếu vắng niềm tin sẽ là thảm họa cho tổ chức, minh chứng là hàng loạt các vụ tai tiếng tài chính và nhiều công ty phá sản.

5. *Truyền đạt ý nghĩa* - Nhiều cuốn sách đã được xuất bản về chủ đề văn hóa tổ chức, nhưng cuốn sách này chỉ tập trung vào vai trò người lãnh đạo trong việc hình thành và truyền đạt nền văn hóa đó. Chúng tôi nhận thấy lãnh đạo là người đóng vai trò chủ chốt trong việc phát ngôn các giá trị tổ chức, diễn dịch chúng sang thực tiễn, xác định và phát huy ý nghĩa, tạo những biểu tượng và hình mẫu cần thiết để truyền đạt một hình ảnh xuyên suốt về các nguyên tắc chi phối hành vi tổ chức. Có một kết cục không ai mong muốn xuất phát từ quan điểm này, đó là những người điều hành, trước các phương tiện truyền thông, thay vì phát ngôn hay đại diện cho lợi ích của tổ chức

thì họ lợi dụng danh tiếng vì quyền lợi cá nhân. Đây là một xu hướng không tốt mà chúng tôi thực sự lo lắng cho tình trạng hiện nay.

Chúng tôi, tác giả của cuốn sách này, cảm thấy vui mừng vì đã có thể giúp những nhà lãnh đạo, học giả và những người khác có một cái nhìn mới về chủ đề lãnh đạo. Trong thế giới ngày càng trở nên phức tạp, phụ thuộc lẫn nhau, và hỗn loạn, không gì quan trọng hơn tài năng và uy tín của lãnh đạo, người đưa ra những kế hoạch xác đáng, huy động những nguồn lực cần thiết, và giao quyền cho những người khác hành động vì lợi ích tối ưu cho tổ chức và cho xã hội.

WARREN BENNIS - BURT NANUS

Tháng 3, năm 2003

LỜI TỰA

CHO ẤN BẢN THỨ HAI

Khách quan nhìn lại ấn bản đầu tiên của cuốn “Lãnh đạo”, với tất cả những nỗ lực trước đây, chúng tôi, tác giả cuốn sách, nghĩ rằng nhiều khái niệm chúng tôi đưa ra như tầm nhìn, giao quyền, học hỏi trong tổ chức và niềm tin, vẫn có giá trị đến ngày nay cũng như cách đây 12 năm. Mặt khác, khi đọc lại ấn bản đầu tiên, chúng tôi thấy có một số điểm cần phải được nhấn mạnh hơn. Người Pháp có câu *l’esprit d’escalier* , nghĩa đen là linh hồn của chiếc cầu thang, ngụ ý khi đi xuống cầu thang chúng ta mới nghĩ ra những điều chúng ta muốn nói nhưng cuộc họp đã kết thúc. Vì thế chúng tôi quyết định bổ sung thêm cho ấn bản trước bằng nhiều thông tin mới rải rác trong cuốn sách và một phần hoàn toàn mới, chương cuối, nêu ý kiến của chúng tôi về tương lai của lãnh đạo. Sau đây là những điểm chúng tôi muốn nhấn mạnh.

1 . *Lãnh đạo là vấn đề về nhân cách.* **Nhân cách có thể liên tục được cải thiện. Quá trình trở thành nhà lãnh đạo cũng giống như quá trình trở thành một con người hoàn thiện vậy.**

Chúng ta thường thấy hầu hết các tổ chức đánh giá nhân viên theo bảy tiêu chí sau: năng lực kỹ thuật, kỹ năng cá nhân, kỹ năng phân tích, khả năng lưu trữ thông tin, sở thích, óc phán xét và nhân cách. Trong số này, hai tiêu chí cuối là khó xác định, khó đánh giá và phát triển nhất. Chúng ta không biết cách đào tạo chúng như thế nào: không có trường lớp nào dạy điều này. Nhưng chúng ta biết chúng được hình thành như thế nào. Thực tế là có nhiều nhà điều hành đã đi trật đường ray, hay đã thất bại vì thiếu nhân cách và óc phán xét, chứ

chúng ta chưa hề thấy sự nghiệp nào bị chết yểu vì thiếu năng lực kỹ thuật. Thật không may là những yếu tố quan trọng nhất đối với lãnh đạo lại không thể dễ dàng định lượng được.

2. *Để tổ chức có tính cạnh tranh cao, người lãnh đạo phải đóng vai trò chủ chốt trong việc xây dựng một cấu trúc xã hội nhằm tạo nên nguồn vốn tri thức cho tổ chức.* **Các yếu tố quan trọng của cấu trúc, cơ cấu hay hình thức tổ chức được mô phỏng qua 4 F của Rosabeth Moss Kanter, đó là: focused - tập trung, flexible – linh hoạt, fast – chắc chắn, và friendly – thân thiện. Chúng tôi xin thêm vào một F thứ năm là: fun – thú vị. Một cơ cấu sẽ chỉ thành công khi các thành viên muốn nó thành công. Chúng tôi không quan tâm nhiều đến cơ cấu tổ chức, mà chủ yếu tập trung vào cách lãnh đạo kiến tạo và phát triển nên một nền văn hóa trong đó mọi người tôn trọng, quan tâm và tin tưởng lẫn nhau.**

Các tổ chức ngày càng có nhiều ý tưởng, sáng kiến, óc tưởng tượng, sáng tạo, nói chung là dựa trên vốn tri thức. Những vị lãnh đạo sáng suốt phải nắm bắt được điều này. Percy Barnevik, chủ tịch người khổng lồ ABB, bảo chúng tôi rằng “giải phóng chất xám” là thách thức lớn nhất đối với ông. Micheal Eisner của Disney khi đề cập đến nhóm làm phim hoạt hình, nói rằng “ý tưởng theo chúng tôi về tận nhà”.

3. *Chỉ có ý chí quyết tâm đạt được mục tiêu hay hiện thực hóa tầm nhìn, ước mơ không thôi chưa đủ* **. Max Depree, cựu chủ tịch công ty Herman Miller, đã từng nói rằng “nhiệm vụ đầu tiên của lãnh đạo là xác định thực tiễn”. Đó là một cách nói khác về mục tiêu và phương hướng. Nếu mọi người không cùng hướng đến một mục tiêu chung thì công ty sẽ không thể thành công. Không có mục tiêu thì công ty chỉ vật vờ, trôi nổi. Mặt khác, nếu mục tiêu cũ rích cũng không thể**

khuyến khích, truyền cảm hứng và sinh lực cho mọi người. Nó phải luôn được hâm nóng và có ý nghĩa đối với mọi người.

Chúng tôi có một ví dụ thú vị từ nhóm nhạc kịch "Peanuts" như sau: Lucy hỏi Schroeder, người đang chơi dương cầm và dĩ nhiên không ngó ngàng gì đến cô, rằng anh có biết tình yêu là gì không. Shroeder đứng lên và ngâm: "Tình yêu - một danh từ diễn tả cảm xúc sâu sắc, mạnh mẽ, và không thể diễn đạt bằng lời của người này đối với người khác.". Xong, anh ta ngồi xuống và tiếp tục chơi đàn. Trong cảnh cuối, Lucy nhìn xa xăm, cay đắng nói rằng, "Nghe thì hay lắm nhưng chỉ là nói suông". Đa số các câu khẩu hiệu cũng vậy: Nghe rất hay nhưng chỉ là sách vở.

Vì vậy mục đích phải có một ý nghĩa phù hợp với những người ủng hộ, nếu không nó thật vô nghĩa. Trong vở kịch của Shakespeare, Henry IV, phần I, vị thông thái xứ Wales, Glendower, khoác lác với Hotspur rằng, "Ta có thể gọi các linh hồn từ đáy biển sâu". Hotspur đập lại rằng, "Thì đã sao? Ta và những người khác cũng có thể làm được như thế; Quan trọng là những linh hồn có xuất hiện khi ngươi thật sự cần chúng không?".

4. *Khả năng xây dựng và duy trì niềm tin là yếu tố trung tâm của công tác lãnh đạo* . **Lý tưởng dù có hay đến đâu cũng trở nên vô nghĩa nếu mọi người không tin tưởng nó. Lòng tin là chất keo kết nối mọi hệ thống trong xã hội lại với nhau. Niềm tin là thứ khó khăn mới có được nhưng lại dễ dàng bị đánh mất.**

Cách đây không lâu chúng tôi nhận được một bức thư từ một vị giám đốc điều hành (CEO) trong danh sách Fortune 500 viết rằng, "Chúng tôi có tới hàng ngàn người, hàng ngàn công nhân, những người chỉ muốn chấp nhận một thế giới bất biến, và họ không đón nhận những dự đoán thay đổi trong tương lai.". Vấn đề nan giải của

công ty là không có lòng tin trong đội ngũ CEO và quản lý cấp cao. Vị CEO với đường lối ấu trĩ chỉ biết ra lệnh và kiểm soát đã không có khả năng xây dựng niềm tin giữa các thành viên chủ chốt của công ty. Còn công đoàn thì sao, họ đã làm nên chuyện. Có thể nói rằng vị lãnh đạo công đoàn là một trong những người mạo hiểm nhất nhưng nếu không tạo được niềm tin họ không thể "gọi các linh hồn từ đáy biển sâu".

Trong số báo New York Times ngày 12 tháng 11 năm 1995, Tom Friedman viết về vụ ám sát Yitzhak Rabin, chia sẻ bí quyết thành công của Rabin như sau: "Ông Rabin có được yếu tố quan trọng nhất của lãnh đạo, đó là tính xác thực. Ông không vẽ vời, không đeo mặt nạ giả dối, những gì bạn thấy hoàn toàn là sự thật." Người Israel biết họ có thể tin tưởng Rabin và hoàn toàn có niềm tin rằng ông luôn làm điều đúng. Không có niềm tin này, Rabin đã không thể đạt được những nhân nhượng mạo hiểm trong tiến trình hòa bình với PLO (Tổ chức giải phóng Palestine).

5. *Những nhà lãnh đạo chân chính thu hút mọi người đi theo lý tưởng của mình một cách khéo léo thông qua niềm tin lạc quan của họ, thậm chí đôi khi có thể là sự lạc quan không có cơ sở* **. Với họ, không phải là chỉ còn nửa cốc nước, mà còn đầy tới nửa cốc. Tất cả những vị lãnh đạo gương mẫu chúng tôi đã phỏng vấn đều tin tưởng rằng họ có thể thay đổi thế giới, hay ít nhất họ có thể tạo một dấu ấn trong vũ trụ này.**

Họ là những người mang đến niềm hy vọng. Confucius đã nói rằng lãnh đạo là "những người phân phát niềm hy vọng". Cựu Tổng thống Ronald Reagan là điển hình hay cũng có thể gọi là minh họa tích cực cho quan điểm này hơn bất kỳ ai kể từ thời FDR (Franklin D. Roosevelt), dù ông vừa bị bắn trong một cuộc ám sát hụt. Richard Wirthlin, người từng thu thập thông tin cho Reagan trong 6 năm, kể

về câu chuyện năm 1982: trong tâm trạng đầy tuyệt vọng, ông bước vào Phòng Bầu dục với bản báo cáo giữa tháng, thông báo cho Reagan một tin xấu: "Chỉ có 32% phiếu bầu, tỷ lệ thấp nhất so với các tổng thống đương nhiệm ở năm thứ hai.". Reagan đáp lại bằng một nụ cười và nói: "Ngốc ơi… đừng lo. Để tôi chạy ra ngoài nhận thêm một cú đạn nữa.".

6. *Lãnh đạo phải có thiên hướng hành động để thành công.* **Đó là khả năng diễn dịch tầm nhìn và mục tiêu vào thực tế. Chỉ có tầm nhìn, niềm tin và lòng lạc quan không chưa đủ. Lãnh đạo phải có những bước đi vững chắc và năng động để mang lại kết quả thành công. Lãnh đạo là những người thúc đẩy công việc, họ biết cách "kết nối" từ mục tiêu tới thực tế. Như Steve Jobs đã từng nói trong thời hoàng kim của máy tính Mac là "con tàu của những người lãnh đạo chân chính". Cần phải có sự tập trung cao độ, liên tục vào nhiệm vụ cho đến khi công việc hoàn thành.**

Tất cả những điều này nhắc nhở chúng tôi rằng tác phẩm của chúng tôi về lãnh đạo vẫn chưa hoàn thành và chúng tôi đã có thêm nhiều "ý tưởng khi đi xuống cầu thang". Một câu nói của triết gia vĩ đại Wayne Gretzky mà chúng tôi yêu thích là: "Không bắn thì làm sao trúng đích được". Vì thế chúng tôi đã bắn một cú nữa trong cuốn sách này.

Warren Bennis và Burt Nanus

Santa Monica, California

Tháng 8 năm 1996

LỜI CẢM ƠN

Ralph Waldo Emerson thường chào những người bạn lâu ngày gặp lại bằng câu: “Kể từ dạo trước chúng ta gặp, anh đã nhận thấy rõ được điều gì?”. Bằng lời cảm ơn này, nhóm tác giả xin dành tặng lòng cảm kích của mình đến những người đã giúp đỡ chúng tôi trong quá trình viết và viết lại sách nhưng bị lãng quên và giờ đây chúng tôi thấy rõ rằng họ cần được nêu tên và cảm ơn. Vì cuốn sách này là sự cộng tác của hai chúng tôi, nên chúng tôi xin cùng nhau viết lời cảm ơn đến mọi người.

Đầu tiên và trước nhất, chúng tôi xin cảm ơn 90 vị lãnh đạo tham gia phỏng vấn, nếu không có họ cuốn sách này đã không được hình thành. Họ là những người cộng tác rất nhiệt tình. Chúng tôi cũng xin cảm ơn John Garner, Donald Michael và James MacGregor vì nguồn cảm hứng trí tuệ của họ. Ăn cắp ý tưởng và bắt chước thoạt nhìn tuy có nhiều điểm giống nhau nhưng thực chất ăn cắp ý tưởng vừa là một tội lỗi, vừa là một sự sỉ nhục, còn bắt chước, như mọi người nói, là hình thức tâng bốc cao nhất mà chúng tôi hy vọng sẽ được bỏ qua.

Một số người là nguồn động viên tinh thần cho chúng tôi, hỗ trợ chúng tôi nhiều ý tưởng, luôn sốt ruột thúc giục hỏi chúng tôi: “Cuốn sách sao rồi? Cuốn sách sao rồi?”. Họ đôi khi gây khó chịu, phiền nhiễu nhưng nếu không có sự thúc giục của họ không biết khi nào cuốn sách mới xong. Những tội đồ, người gây phiền hà nhất trong việc này là Jim O’Toole, Rosabeth Moss Kanter, Werner Erhard, Tom Peters, Selwyn Enzer, Eppie Lederer, Bob Townsend và Bob Schwartz.

Xin dành lời cảm ơn đặc biệt cho Mary Jane O’Donnell và Marcia Wilkof vì những đóng góp tri thức của họ cho cuốn sách: Mary Jane đã giới thiệu ý nghĩa yếu tố Wallendas và Marcia Wilkof đã đóng góp cho phần Chiến lược II.

Doris MacPherson không chỉ giúp chúng tôi đánh máy không biết bao nhiêu lần nội dung sách mà còn tự nguyện đóng góp những ý kiến nhằm cải thiện cuốn sách. Debbie Rangel và Sheila Thomas chuyên về kiểm tra xử lý từ ngữ trong bản thảo và Freda Maltin điều hành công việc hành chính một cách xuất sắc.

Còn bốn người nữa chúng tôi cũng phải cảm ơn vì lòng kiên nhẫn và hỗ trợ chúng tôi trong suốt hai năm rưỡi hoàn thành cuốn sách, đó là: Dean Jack Steele, “ông chủ” của USC, người luôn kiên trì hỗ trợ chúng tôi; Marlene Nanus, vì sự cống hiến lặng thầm cho người chồng “lao động trí óc”; Bill Leigh vì lý do mà chính bản thân anh sẽ hiểu; và biên tập viên của chúng tôi, Harriet Rubin, người chúng tôi luôn tranh luận và bàn bạc để có được cuốn sách hay nhất trong khả năng của mình.

Warren Bennis - Burt Nanus

NHẬN THỨC SAI LẦM

Một thiên tài thực sự luôn muốn thử sức qua khó khăn. Thời thế càng gay go càng tạo nên nhiều lãnh đạo xuất sắc.

Abigail Adams1790, trích trong một bức thư gửi Thomas Jefferson

Mọi người ai cũng nhắc đến từ "lãnh đạo". Người trẻ nhiệt tình lao vào, còn người già thì tiếc nuối. Các bậc phụ huynh không nắm bắt được nó, giới cảnh sát phải tìm kiếm người có khả năng đó. Các chuyên gia khẳng định nó, giới nghệ sỹ tẩy chay nó, trong khi giới trí thức lại thèm muốn nó. Các nhà triết học cho rằng lãnh đạo đồng nghĩa với tự do, còn những nhà thần học lại chứng minh lãnh đạo nghĩa là làm theo lương tâm của mỗi người. Giới quan chức vờ như mình có khả năng lãnh đạo, giới chính trị gia lại thực sự ước muốn có nó. Quan điểm có khác nhau nhưng điều ai cũng đồng ý là hiện nay ở đâu cũng thiếu vắng sự lãnh đạo hơn nhiều so với trước. Vấn đề ngày nay đã trở nên đúng như phát biểu của ngài Wildman xa xưa, từ năm 1648, rằng: "Sự lãnh đạo đã bị vỡ vụn thành từng mảnh".

Cùng thời điểm đó, lịch sử sục sôi với hàng loạt những cá nhân dám vượt qua thử thách của thời đại và đạt đến tầm lãnh đạo vượt bậc như: Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Golda Meir, Franklin D. Rosevelt, sự lãnh đạo của họ đã xây dựng nên các quốc gia hùng mạnh. Tom Watson, Edwin Land, Alfred P. Sloan đã mang đến cho thời đại những tổ chức kinh tế vĩ đại.

Sự xuất hiện của những con người vĩ đại với tư tưởng lớn lại thường không bắt kịp tốc độ thay đổi của những thách thức to lớn ngày nay. Khoảng trống này, hay khoảng tối này, là điềm báo cho sự xuất hiện của những nhà lãnh đạo mới, và đương nhiên cũng là sự ấp ủ cho

những phong cách lãnh đạo mới. Với sự xuất hiện của những con người vĩ đại, chúng ta có thể mong chờ một viễn cảnh xán lạn của thế giới quyền lực mới.

Nhu cầu này chưa bao giờ lại cấp bách đến như vậy. Sự khủng khoảng ở cấp chính quyền, do không đáp ứng được mong đợi của các cử tri, thường xuyên xảy ra trên khắp thế giới. Nếu trong lịch sử có lúc cần đến một tầm nhìn bao quát chiến lược về sự lãnh đạo, không chỉ một số ít những vị trí lãnh đạo cấp cao mà còn rất nhiều vị trí khác trong mọi lĩnh vực nghề nghiệp: từ từng phân xưởng nhà máy cho đến ban điều hành cao cấp, hay từ một cửa hàng bán thức ăn nhanh McDonald cho đến một hãng luật, thì đây chính là thời điểm đó.

Tôi viết cuốn sách này với niềm tin rằng lãnh đạo chính là yếu tố then chốt đằng sau sự thành công và sự sống còn của mọi tổ chức. Họ sẽ xây dựng những mục tiêu dài hạn và dẫn dắt tổ chức đạt được mục tiêu đó. Các tập đoàn như General Motors, AT & T, Citigroup, IBM, Chase Manhattan, Disney, Eastman Kodak và G.E. là đại diện tiêu biểu cho những tập đoàn Mỹ hùng mạnh đã dám đầu tư chuyển đổi cơ cấu tổ chức nhằm đạt được sự tồn tại và phát triển lâu dài. Người mang đến ngọn gió mới cho tổ chức, trong mọi trường hợp, luôn là người lãnh đạo. Thế hệ lãnh đạo mới mà cuốn sách này đang đề cập đến là những người có thể hướng dẫn người khác hành động, biến đổi những người đi theo họ trở thành những người lãnh đạo mới và thậm chí có thể biến đổi họ thành những người mang đến luồng gió mới cho thời đại. Chúng ta gọi đây là "lãnh đạo cải tổ" [1] và sẽ tiếp tục trở lại khái niệm này trong suốt cuốn sách.

Nhưng trước khi đi xa hơn về vấn đề này, chúng tôi muốn các bạn hiểu một vài điều về lãnh đạo và môi trường quản lý ngày nay, cũng là nguyên nhân dẫn đến tình trạng phức tạp trong lãnh đạo.

THUYẾT MỚI VỀ LÃNH ĐẠO

Trong những năm qua, quan điểm của chúng ta về lãnh đạo thực sự là gì và ai có thể làm lãnh đạo đã thay đổi rất lớn. Dĩ nhiên những tố chất và khả năng đòi hỏi ở một người lãnh đạo thì vẫn không thay đổi nhưng sự hiểu biết của chúng ta về các khái niệm này, về cách chúng hoạt động, và cả về cách chúng được áp dụng, không còn như cũ nữa. Chúng ta đã có một khái niệm chung về lãnh đạo, từ lịch sử, nghiên cứu xã hội và trên hết là từ những tấm gương trong quá khứ như Moses, Pericles, Julius Caesar, Jesus Christ, Martin Luther, Niccolo Machiavelli và James Madison, và trong thế hệ hiện đại với những con người sáng suốt như Gandhi, V.I. Lenin, Harriet Tubman, Winston Churchill, Aleanor Roosevelt, Charles de Gaulle, Dean Acheson, Mao Tse-tung, Chetsre Barnard, Martin Luther King, Jr., John Garner và Henry Kissinger. Họ, không ai giống ai, nhưng đã xuất hiện đúng lúc và thể hiện tài năng lãnh đạo với tất cả sự công minh.

Tuy nhiên, những tấm gương huyền thoại kia chỉ đủ thuyết phục chúng ta rằng lãnh đạo là những người rất khỏe mạnh về thể chất đồng thời là những người làm việc không biết mệt mỏi. Ngày nay chúng ta có một cái nhìn rõ nét hơn một chút về con người và cách thức lãnh đạo, nhưng thực sự vẫn chưa hoàn toàn nắm rõ được điều đó. Qua nhiều thập niên tiến hành phân tích, chúng ta đã có được hơn 850 định nghĩa về lãnh đạo. Chỉ trong 75 năm qua, đã có hàng ngàn đánh giá kinh nghiệm về lãnh đạo nhưng vẫn chưa có ai hiểu một cách rõ ràng rành mạch cách phân biệt giữa người lãnh đạo thực sự và người không phải, và có lẽ quan trọng hơn là phân biệt giữa một nhà lãnh đạo có hiệu quả và không hiệu quả và giữa một tổ chức hiệu quả và không hiệu quả.

Chưa từng có đề tài nào tốn nhiều giấy mực nhưng không mang lại hiệu quả bao nhiêu như vậy. Có nhiều cách hiểu về lãnh đạo khác nhau, mỗi cách chỉ giúp chúng ta hiểu một phần của vấn đề tuy cũng

chưa hoàn hảo và chưa giải thích được thỏa đáng. Hầu hết những định nghĩa đó mâu thuẫn với nhau và rất nhiều định nghĩa dường như xa rời với thực tế phân tích khả năng của một số nhà lãnh đạo. Định nghĩa chỉ thể hiện xu hướng nhất thời, như mốt thời trang, làn sóng chính trị và xu hướng học thuật. Không phải lúc nào định nghĩa cũng phản ánh được thực tế và đôi khi chúng trở nên thật vô nghĩa. Như lời của Braque về nghệ thuật, và cũng đúng trong trường hợp về lãnh đạo, thì: "Điều duy nhất có ý nghĩa trong nghệ thuật nằm ở chỗ không thể giải thích được".

Người ta đã từng nghĩ rằng kỹ năng của một lãnh đạo là bẩm sinh, họ sinh ra đã là lãnh đạo chứ không phải do quá trình học tập, tôi luyện không mệt mỏi mà thành. Thuyết lãnh đạo này gọi là thuyết "Người vĩ đại". Họ cho rằng quyền lực chỉ được ban cho một số ít người thừa hưởng và số mệnh khiến họ trở thành lãnh đạo. Những người được chọn đó sẽ lãnh đạo người khác; và số đông còn lại sẽ được lãnh đạo. Bạn có được chọn hay không thì số phận của bạn đã an bài, không gì có thể thay đổi được, cho dù bạn có cố gắng học hỏi hay khao khát trở thành lãnh đạo như thế nào đi chăng nữa.

Khi quan điểm này không còn phù hợp, một quan điểm mới về lãnh đạo được thay thế: thời thế tạo anh hùng, nghĩa là hoàn cảnh có thể khiến những con người bình thường trở thành lãnh đạo. Có thể giả định là Lênin chỉ đang suy ngẫm thì cuộc cách mạng ập đến vào đúng thời điểm này, hay Washington gặp thời khi các thuộc địa mong muốn trở thành những quốc gia độc lập. Cũng giống như "Người vĩ đại", thuyết "Bùng nổ" cho rằng hoàn cảnh xã hội thúc đẩy một số người trở thành lãnh đạo, cũng là một định nghĩa không phù hợp.

Cũng giống như tình yêu, lãnh đạo là một cái gì đó mà ai cũng biết rằng nó tồn tại nhưng lại không thể định nghĩa được. Còn rất nhiều những thuyết khác về lãnh đạo xuất hiện và rồi biến mất. Một số thuyết

đề cao yếu tố con người trong khi những thuyết khác lại cho rằng chính hoàn cảnh xã hội mới là yếu tố quan trọng. Thế nhưng chẳng có lý thuyết nào là vững bền qua năm tháng. Với hàng loạt những lý thuyết khác nhau đó, chúng ta có thể hiểu được tại sao các nghiên cứu và lý thuyết về lãnh đạo lại nhập nhằng hỗn loạn như thế và xứng đáng với tên gọi "La Brea Tar Pits" trong các chủ đề nghiên cứu về tổ chức. "La Brea Tar Pits" là khu vực ở Los Angeles gồm nhiều hồ đầy chất nhựa dính, chứa hàng ngàn xác của những động vật đến thám thính và không bao giờ rời khỏi đây được.

Hiện tại, trong giai đoạn không chịu ảnh hưởng của thuyết "Người vĩ đại" cũng như "Big Bang", chúng ta có cơ hội mới tán dương những nhà lãnh đạo hiện đại và suy ngẫm về bản chất thực sự của quyền lực.

Ngày nay dường như đã vắng bóng quyền lực. Không có quyền lực nghĩa là khủng hoảng. Không có quyền lực nghĩa là rắc rối. Sự mâu thuẫn và phân cực trong suy nghĩ và hành động đã làm quyền lực bị mai một dần, đồng thời tạo nên sự hỗn loạn. Các tổ chức trở nên cứng nhắc, trì trệ và mất định hướng. Những người được coi là lãnh đạo dường như không hiểu biết và quan liêu, không nhạy cảm và máy móc. Tệ hơn hết là những giải pháp họ đưa ra chỉ như xây lâu đài trên cát hoặc thậm chí chẳng có giải pháp nào cả.

MÔI TRƯỜNG LÃNH ĐẠO

Chúng ta chỉ có thể hiểu nguyên nhân của tình trạng hỗn độn trong quản lý này khi chúng ta xem xét lại môi trường lãnh đạo ngày nay. Có thể tóm tắt xét trên ba mặt chính: lòng tận tâm, sự phức tạp, và uy tín.

Lòng tận tâm

Diễn đàn Nghị sự Công khai [2] (2) tiến hành một cuộc nghiên cứu trong lực lượng lao động không thuộc cấp quản lý trong thập niên 80

và có những kết quả đáng ngại như sau:

- Cứ 4 người lao động thì có chưa tới 1 người nói rằng họ đang làm việc hết khả năng của mình.

- Một nửa cho rằng họ chỉ nỗ lực đủ để giữ việc.

- Số chiếm ưu thế, 75%, cho rằng họ có khả năng làm việc tốt hơn nhiều so với hiện tại.

- Gần 6 trên 10 người Mỹ đang làm việc tin rằng họ "không làm việc nỗ lực như trước đây".

Chính vì không tận tâm với công việc, những người làm công ăn lương này không thể cạnh tranh với những đồng nghiệp tuy được trả lương thấp hơn nhưng lại chăm chỉ hơn ở Nhật Bản và Đông Nam Á. Tuy nhiên, giới lãnh đạo trong các doanh nghiệp Mỹ thay vì truyền cho họ cảm hứng và giúp họ lấy lại năng lượng làm việc, họ chọn cách thức đơn giản là sa thải hàng chục ngàn công nhân trong làn sóng giảm biên chế. Kết quả là thay vì một nơi với những công ty không khai thác hết khả năng làm việc của nhân viên, giờ đây chúng ta lại có một xã hội mà rất nhiều người bị giảm biên chế buộc phải tìm công việc thấp hơn khả năng, công việc bán thời gian hay những công việc không có lối thoát.

Trong khi đó, gần một nửa những công nhân đang làm còn lại than phiền về hoàn cảnh khó khăn: công việc quá tải, giờ làm việc kéo dài và áp lực nặng nề. Dù vậy, đáng lẽ phải làm việc chăm chỉ vì sợ bị sa thải và mất việc, họ lại càng kém trung thành với ông chủ và kém chú tâm vào công việc hơn. Công nhân cảm thấy bất lực. Chỉ vài người sẵn sàng cống hiến hết sức mình vào công việc và nỗ lực làm thêm giờ vì ông chủ, người vốn dễ dàng thay thế họ bằng những người mới.

Người ta nói đến sự giảm sút đạo đức trong nghề nghiệp. Họ phàn nàn rằng chúng ta không đào tạo đủ những nhà khoa học và kỹ sư. Nhưng vấn đề thực sự tồn tại là thiếu sự gắn bó với công việc. Lãnh đạo đã thất bại trong việc truyền đạt tầm nhìn, ý nghĩa, và lòng tin cho những người đi theo. Họ đã thất bại trong việc giao quyền cho cấp dưới. Dù là ở các tổ chức, cơ quan chính phủ, hay các đơn vị doanh nghiệp nhỏ, nhân tố then chốt và quan trọng cần thiết để phát triển nguồn nhân lực chính là sự lãnh đạo.

Sự phức tạp

Kỷ nguyên của chúng ta đang sống được đánh dấu bởi những thay đổi nhanh chóng bất ngờ. Các tổ chức ngày càng đối mặt với những khó khăn phức tạp hơn. Bất kỳ một tổ chức nào cũng có quá nhiều điều mỉa mai, đối nghịch, phân cực, lưỡng phân, nghịch lý, mâu thuẫn về tư tưởng, trái ngược, hỗn loạn và rối ren mà họ không thể hiểu và đối phó. Ai cũng có thể tìm thấy những sự kiện phức tạp rắc rối trên bất kỳ tờ báo nào. Những câu chuyện dưới đây trên tờ Wall Street Journal chỉ trong thời gian 5 ngày giữa năm 1996 cho thấy rõ việc này:

- G.E Capital mua lại First Colony, một hãng bảo hiểm, với giá 11 tỉ đô la; bảy thương vụ mua bán công ty khác trị giá hàng tỉ đô la mỗi vụ cùng với rất nhiều những thương vụ mua bán chuyển nhượng nhỏ hơn.

- Một khám phá gây sửng sốt của các nhà khoa học không gian, họ đã tìm ra chứng cứ về sự sống trước kia trên sao Hỏa, một cơ hội rất lớn cho việc mở rộng hoạt động khám phá không gian trong tương lai.

- Trung Quốc đang đối diện với khủng hoảng ngân hàng với ít nhất 1/3 các khoản nợ là nợ khó đòi. Ngân hàng Thế Giới gọi hệ thống ngân hàng của Trung Quốc là phá sản về mặt kỹ thuật.

- Việc tuyển dụng nhân công của ngành công nghệ cao ngày càng căng thẳng, những cuộc chiến tuyển dụng như cuộc chiến giành giật bóng của các ngôi sao bóng rổ. Trong khi đó, có khoảng 40% nhân công trong lĩnh vực công cộng ở các thành phố mất việc làm với mức lương hậu hĩnh vào tay lực lượng làm thêm từ các công ty tư nhân với chi phí thấp hơn nhiều.

- Trong 18 tháng qua, các công ty dược phẩm của Châu Âu chiếm đến khoảng 58% tỷ lệ đầu tư mới vào các hãng công nghệ sinh học của Mỹ.

- Bộ Năng lượng tăng tiền thưởng lên 11 tỷ đô la cho các hợp đồng làm sạch các khu vực rác phóng xạ tại Washington và Nam Carolina. Trong khi đó, E.P.A ban hành các quy định về việc cải thiện ống bô của xe máy động cơ ngoài.

- America On-Line cho biết hãng này đã có hơn 6 triệu người đăng ký tài khoản, tăng 6 lần chỉ trong 2 năm. Trong khi đó, Microsoft và Verifone lại trở thành đối tác cung cấp phần mềm bán qua Internet, và loại đĩa 3M Imation mới xuất hiện của công ty trị giá 2.25 tỷ đô la hoạt động trong lĩnh vực thông tin và hình ảnh.

- Hạ viện Mỹ vừa thông qua một chương trình chống khủng bố mạnh mẽ.

- Nhằm nỗ lực thu hút các hãng công nghệ cao, Malaysia đã xây dựng một khu vực diện tích 300 dặm vuông với cơ sở hạ tầng hiện đại, chế độ thuế ưu đãi cùng với những chính sách khuyến khích khác.

- Tập đoàn Daewoo của Hàn Quốc chính thức bước chân vào thị trường xe hơi Mỹ, dự kiến cho tới năm 2000 sẽ bán được 100,000 chiếc.

Trên báo chí ngày nào cũng ra rả tin tức phô trương như vậy. Những thay đổi này đã ảnh hưởng sâu sắc đến xã hội và cách chúng ta lãnh đạo tổ chức. Chúng tương tác lẫn nhau, gián đoạn và ngày càng tăng tốc. Những nguồn thông tin và kỹ năng quản lý truyền thống đã trở nên kém hiệu quả và lỗi thời. Cách suy nghĩ cứng nhắc, thông tin một chiều cùng với những chiến lược chậm thích nghi không còn phù hợp với xu hướng kinh doanh thời đại ngày nay nữa. Phương pháp ngoại suy không còn thích hợp cho việc xác định những thách thức mới. Và phương pháp "tùy cơ ứng biến" cũng không giải quyết được vấn đề.

Mô tả ẩn dụ về thời đại chúng ta đang sống, đặc biệt trong môi trường quản lý, là "bóng chày theo kiểu Trung Quốc" qua sự thể hiện của R.Tsiu. Thực ra, bóng chày Trung Quốc gần giống như bóng chày Mỹ chỉ khác ở điểm duy nhất là: ngay tại thời điểm bóng rời khỏi tay cầu thủ ném bóng thì cầu thủ bắt bóng có thể làm bất cứ điều gì họ muốn. Họ có thể gom các căn cứ lại với nhau. Hay họ cũng có thể chia căn cứ thứ hai và thứ ba cách nhau 30 yard (tương đương 27.5 mét) nếu muốn. Tất cả các cầu thủ bắt bóng, nếu gặp một người trả bóng yếu, có thể tập trung hết ở sân trong; nếu người trả bóng mạnh thì họ chơi ở phía ngoài biên; nếu cầu thủ đánh bóng đi chậm, thì góc gôn thứ nhất có thể được đặt ở sân ngoài. Có vẻ điên rồ. Nhưng mọi việc giờ đây cũng tương tự như vậy, quá ít lý do để mong chờ một tương lai đơn giản hơn. Hy vọng chỉ còn trong phim cao bồi hoài cổ với những tấm da bò. Alfred North Whitehead đã khéo léo cảnh báo về vấn đề này với câu nói: "Tìm kiếm sự đơn giản nhưng đừng tin tưởng vào nó". Vấn đề ở đây là có rất nhiều người tìm đến sự giản đơn và tin tưởng vào điều đó. Một nhân vật trong truyện ngắn của E. B White, được viết cách đây đã gần 75 năm, từng phát biểu: "Tôi dự đoán tương lai tươi sáng nhưng phức tạp hơn". Nhân vật này kết thúc câu nói, đồng thời cũng tóm tắt tình hình hiện thời của chúng ta như sau: "Bạn đã bao giờ nghĩ mọi

việc có thể phức tạp đến mức nào không, việc này sẽ dẫn đến việc khác như thế nào không?".

Ở khía cạnh nào đó, phức tạp đã dẫn đến sự mơ hồ và "thiếu tín nhiệm" mà dưới đây chúng ta sẽ đề cập.

Uy tín

Uy tín là yếu tố quan trọng hàng đầu ở thời đại ngày nay. Những nhà lãnh đạo đang bị chú ý hơn bao giờ hết dù cách đây năm mươi năm, chả ai quan tâm. Kể từ Chiến tranh thế giới lần thứ II cho tới nay, lĩnh vực phục vụ công cộng ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn. Các tổ chức, luật lệ chính phủ, nghiệp đoàn người tiêu dùng và các liên hiệp trở nên chú ý đến phúc lợi, dịch vụ xã hội, sức khỏe, giáo dục và môi trường qua các phương tiện truyền thông ngày càng hoạt động hiệu quả hơn. Và tất cả đang chất vấn và thách thức cơ quan chức năng và giới cầm quyền, khiến họ phải cực kỳ cẩn thận trong từng đường đi nước bước của mình.

Các yếu tố bên ngoài cùng với vô số những cử tri bên trong tạo áp lực và tác động tới tất cả các tổ chức và người lãnh đạo. "Các trạm kiểm soát" của công chúng có thể châm chước một chút cho việc gì chứ không bỏ qua sự thiếu chính trực và trách nhiệm. Những ý kiến có giá trị quan trọng và mang tính xây dựng trở thành nạn nhân cho sự phê phán và vạch trần. Quan hệ công chúng đã trở nên quan trọng hơn chính bản thân tổ chức khi những nhà lãnh đạo luôn cố gắng kiểm soát mọi ý kiến bướng bỉnh, thất thường.

Thời đại thông tin mang lại nhận thức công chúng cao, tạo một môi trường quản lý chịu ảnh hưởng của thông tin đại chúng. Mặc dù phương tiện thông tin đại chúng có thể ảnh hưởng xấu đến người quản lý, nhưng không thể tránh khỏi điều đó. Một khi quyết định trở thành người lãnh đạo với toàn bộ trách nhiệm, cá nhân đó đã hy sinh sự riêng

tư của mình. Cũng như một phân tử lớn cần nhiều nguyên tử tạo thành, những người lãnh đạo sẽ thu hút nhiều người đi theo và gây nhiều sự chú ý hơn. Một nghịch lý gây nhiều tranh cãi là: "Nếu ai cũng tập trung vào một việc thì còn ai để làm việc nữa?" (Chúng ta sẽ bàn tiếp về sự phức tạp này ở những chương sau.).

Ai cũng có thể có cảm giác bất an, dù là những người cùng tín ngưỡng hay cùng tầng lớp xã hội, hay là những người hoạt động ở các lĩnh vực khác nhau, trình độ khác nhau. Vài năm trước chúng ta thường thấy những tấm băng-rôn ghi đơn giản "Hoài nghi khả năng của ai đó", một hình mẫu thu nhỏ của tình hình thực tại. Trong đợt bầu cử gần đây, lại xuất hiện những tấm băng-rôn "Đừng bầu cử, chỉ làm cho tình hình tệ hơn". Đây là quan điểm của rất nhiều người Mỹ đang hoang mang, thể hiện sự nghi ngờ của họ với lực lượng lãnh đạo mỏng manh. Nói chung, mối quan hệ giữa người lãnh đạo và những người được lãnh đạo đang trở nên xấu đi.

NHỮNG CHUẨN MỰC THAY ĐỔI

Môi trường bất ổn và thay đổi chóng mặt đã làm người lãnh đạo trở nên mất phương hướng ngày càng nhanh. Hai mươi năm qua, những khó khăn vất vả đã khiến chúng ta mất nhuệ khí. Với những tài năng lãnh đạo xoàng xĩnh, nhiều sai lầm, vi phạm, phá hoại trong hai thập niên qua, không bất ngờ gì khi những người đương đại nghĩ rằng người Mỹ đang trở nên quá mệt mỏi và không còn lòng trung thành nữa. Đã đến lúc chúng ta cần có một bước ngoặt lịch sử - thời điểm mà Karl Jaspers gọi là "điểm nút" – là khi chúng ta cần tìm kiếm tầm nhìn cao hơn, định nghĩa lại các khái niệm nền tảng, và xem xét lại các giá trị cơ bản. Chúng ta cần hướng đến một cuộc sống không đơn thuần được đánh giá bằng thu nhập, một xã hội không chỉ được tính bằng mức tiêu thụ nhiên liệu, và hướng đến sự tự do thoát khỏi những giá trị lừa dối và sai lầm của tổng thu nhập quốc dân.

Vấn đề là những thời điểm này tuy khó khăn, vất vả và đáng sợ nhưng chúng cũng rất thú vị, gây nhiều ảnh hưởng và mang tính quyết định, như con sói nói với nàng công chúa nhỏ “Tưởng vậy nhưng mà không phải vậy”. Một chuẩn mực mới đang được hình thành.

Để tồn tại trong sự hỗn loạn này, lãnh đạo và những người đi theo cần có sự nhận thức và linh hoạt lớn lao. Hòa bình, thịnh vượng và những mục tiêu lớn hơn của chúng ta phụ thuộc vào việc tăng cường giao tiếp và mở rộng các hình thức tín ngưỡng. Tầm nhìn của chúng ta phải thoát khỏi những tổ chức ngày càng teo nhỏ lại, mà nhắm đến sự thành công của những doanh nghiệp mới. Đó là định hướng chúng ta cần hướng tới để xác định tương lai cũng như xác định bản thân.

Phóng viên thời sự John Naisbitt đưa ra 10 điểm khác biệt giữa hiện tại và tương lai trong Những xu hướng lớn, miêu tả một chuẩn mực mới được nhiều người quan tâm [3] (3) . Những điểm khác biệt đó là:

Từ	*Trở thành*
Xã hội công nghiệp	Xã hội thông tin
Kỹ thuật áp đặt	Kỹ thuật cao
Nền kinh tế quốc gia	Nền kinh tế quốc tế
Ngắn hạn	Dài hạn
Tập trung quyền lực	Phân quyền
Hỗ trợ trong cùng tổ chức	Tự nỗ lực
Nền dân chủ độc quyền	Nền dân chủ phân quyền
Chế độ cấp bậc	Mạng lưới làm việc
Bắc	Nam
Hoặc/Hay	Nhiều sự lựa chọn

Những thay đổi này đã được kiểm nghiệm qua thời gian ở nhiều hình thức khác nhau, thể hiện qua các tác phẩm của các bậc lão thành như McGregor với “Theory Y” [4] (4) (Thuyết Y), Townsend với “Up the organization” [5] (5) (Các tổ chức lên ngôi), Slater với “New Culture” [6] (6) (Nền văn hóa mới), và Salk với “Epoch B.” [7] (7) (Kỷ nguyên B.). Gần đây, sự thay đổi chuẩn mực biểu hiện qua tác phẩm Dissipative Structure [8] (8) (Những công trình hoang phí) của Prigogine, Thriving on Chaos [9] (9) (Vươn lên trong hỗn loạn) của Peters, The New Realities [10] (10) (Những thực tế mới) của Drucker và The Age of Paradox [11] (11) (Thời đại của nghịch lý) của Handy.

Tuy vậy, vẫn còn thiếu một cái gì đó, một điều hoàn toàn bị xao lãng: QUYỀN LỰC, nguồn lực cơ bản để bắt đầu và duy trì một hành động nhằm chuyển ý tưởng thành thực tế, lại chính là yếu tố người lãnh đạo không thể nào thiếu được. Những nhà kinh tế học tự ép mình vào góc hẹp vì không nhận ra mặt hạn chế và giới hạn của thị trường tự do, cũng như quá nhiều sinh viên học về quản trị lại quên đi những yếu tố cơ bản của sự lãnh đạo. Thiếu những phẩm chất này, chúng ta có thể thẳng thắn nói rằng những chuẩn mực của hệ thống quản lý, kể cả mới hay cũ, đều không không được xem là quyền lực [12] *.

Bertrand Russell đã từng nói: “Khái niệm cơ bản của khoa học xã hội là quyền lực, cũng giống như năng lượng là khái niệm cơ bản của vật lý vậy”. Việc chúng ta bỏ qua điều này, “thấy cây mà chẳng thấy rừng”, đã khiến nhân loại chỉ loanh quanh trong vòng lẩn quẩn. Tóm lại, chúng ta đang trải qua sự khủng hoảng trầm trọng về quyền lực.

Mỉa mai thay, quyền lực là sức mạnh ai cũng biết trên thế giới này. Nó là lực kéo và lực đẩy mà tất cả chúng ta đều trải qua và sử dụng từ khi sinh ra cho đến khi chết đi. Nó thể hiện ở toàn bộ các hoạt động

của con người – gia đình, tình dục, nghề nghiệp, toàn quốc gia, toàn thế giới – dù được che dấu hay công khai.

Tuy nhiên, qua hàng ngàn năm, năng lực xã hội cơ bản này đã được thêu dệt vượt quá tầm nhận thức, bao hàm quá nhiều ý nghĩa. Những ý kiến cho rằng quyền lực là hám lợi, lãnh đạm, tàn bạo, đồi bại, đã dẫn đến việc loại bỏ và phân rã của quyền lực trên mọi phương diện. Nói cách khác, quyền lực là yếu tố cần thiết nhất nhưng cũng đáng nghi ngờ nhất cho sự phát triển nhân loại.

Để hiểu được sự mơ hồ này, chúng ta hãy xem quyền lực được sử dụng sai lầm như thế nào. Những người lãnh đạo trong lịch sử đã kiểm soát chứ không tổ chức, đàn áp chứ không lắng nghe ý kiến, kiểm soát những người đi theo chứ không phải phát triển họ.

Chúng ta đang tiến lên phía trước, nhưng chúng ta đã quên dành vị trí cho quyền lực trong tầm nhìn mới của mình. Nỗi sợ hãi phải đối mặt - giữa người yêu và bạn bè, hay tội ác, sự bất công, các phương tiện thông tin, hay chính phủ - đã làm chậm và trong một số trường hợp gây lúng túng cho việc tham gia vào một tương lai công bằng. Như trường hợp chủ nhà chần chừ không gọi người diệt mối vì họ sợ khi những con mối ngưng hoạt động, ngôi nhà sẽ đổ xuống, nghịch lý của sự phát triển dựa trên các mâu thuẫn là sự mong manh tột cùng của nó.

Chúng ta phải học cách tiếp cận quyền lực theo đúng bản chất của nó. Về cơ bản, quyền lực có quan hệ tương hỗ với lãnh đạo. Có lẽ cách tốt nhất để hiểu về điều này là chúng ta xem xét một ví dụ của Lee Iacocca, hãng Chrysler. Ông đã lãnh đạo, biến một hãng từ phá sản trở thành thành công. Ông đưa ra mục tiêu thành công và huy động một lực lượng những nhân viên chủ chốt để thực hiện mục tiêu đó. Hoàn toàn dựa vào tài lãnh đạo của Iacocca, năm 1983 hãng Chrysler đã có lợi nhuận, nâng cao tinh thần các nhân viên và giúp họ cảm thấy công

việc mình làm có ý nghĩa hơn. Ông đã tiếp thêm sức mạnh cho họ. Thành công này không chỉ nhất thời, năm 1995, hãng Chrylser trở thành nhà sản xuất hàng tự động với chi phí thấp nhất trên thế giới, doanh thu hàng năm là 2 tỷ đô la Mỹ, đạt lợi nhuận cao nhất trong ba hãng sản xuất hàng tự động lớn của Mỹ.

Vậy chúng ta thấy rằng thành công vang dội của Iacocca đã minh chứng cho sự thiếu hụt của ngành quản lý ngày nay (và trong nhiều thuyết về quản lý) yếu tố cải tổ về tổ chức. Khái niệm về quyền lực và lãnh đạo thể hiện rất rõ trong trường hợp của Iacocca: Quyền lực là nguồn lực cơ bản để bắt đầu và duy trì hành động, hay nói cách khác, quyền lực là khả năng chuyển ý tưởng thành thực tế và duy trì nó. Lãnh đạo là biết cách sử dụng quyền lực một cách khôn ngoan: sự lãnh đạo cải tổ [13]

Như chúng ta thấy, lãnh đạo hiệu quả có thể biến tổ chức từ hiện tại thành tương lai, nhìn thấy những cơ hội tiềm ẩn cho tổ chức, truyền tải tư tưởng đổi mới cho nhân viên và mang luồng văn hóa và chiến lược mới vào tổ chức nhằm huy động và tập trung mọi nguồn lực. Những người lãnh đạo này không phải là bẩm sinh. Họ xuất hiện khi tổ chức gặp vấn đề khó khăn phức tạp không thể vượt qua với cuộc cải tổ không người định hướng. Họ phải có trách nhiệm chỉnh đốn lại tổ chức cho phù hợp với tình hình thay đổi. Họ tạo sự thay đổi trong toàn tổ chức, xây dựng niềm tin và tiếp thêm sức mạnh cho nhân viên để cùng nhau tìm ra phương cách hoạt động mới. Họ vượt mọi chướng ngại vật để thay đổi tình huống và hướng tới tầm nhìn mới cho tương lai, tạo sự tự tin và ưu thế cho hình thức tổ chức mới. Trong vòng một hay hai thập niên tới, sự lãnh đạo chúng ta đang đề cập, và sẽ tiếp tục trong toàn bộ cuốn sách này, trở nên hiển nhiên trong các tổ chức nhằm đối phó với tình hình phức tạp và hỗn loạn này.

Chúng ta phải đối mặt với một tương lai bất ổn và hỗn loạn, nhưng ai cũng có một tầm nhìn riêng. Tầm nhìn là "hàng hóa" của người lãnh đạo và quyền lực là "đồng tiền" của họ. Chúng ta đang ở thời điểm lịch sử quan trọng và không thể quay lại thời cách đây mười năm, năm năm hay thậm chí chỉ một năm trước. Tương lai bắt đầu từ bây giờ và đã tới lúc chúng ta hành động.

---

[1]. *Để hiểu thêm về "lãnh đạo cải tổ", xem The Artform of Leadership (Hình thức nghệ thuật của lãnh đạo) của Warren Bennis; The Executive Mind (Óc lãnh đạo) của S. Srivastva, ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), Chương 1. Cụm từ "lãnh đạo cải tổ" và "lãnh đạo đổi mới" được lấy từ cuốn Leadership (Lãnh đạo) của James MacGregor Burns (New York: Harper & Row, 1978), Chương 3 và 4.*

[2]. *Daniel Yankelovich & Associates, Work and Human Values (Giá trị công việc và con người) (New York: Public Agenda Foundation, 1983), trang 6 và 7.*

[3]. *John Naibitt, Megatrends (Những xu hướng lớn) (New York: Warner, 1982).*

[4]. *Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (Yếu tố con người trong doanh nghiệp) (New York: McGraw-Hill, 1960).*

[5]. *Robert Townsend, Up the Organization (Tổ chức lên ngôi) (New York: Fawcett, 1970).*

[6]. *Phillip E. Slater, The Pursuit of Loneliness (Mưu cầu sự cô đơn) (Boston: Beacon, 1970).*

[7]. *Jonas Salk, Man Unfolding (Sự phát triển của con người) (New York: Harper & Row, 1972).*

[8]. *Ilya Prigogin, Order Out of Chaos (Thoát khỏi nhiễu nhương) (New York: Bantam, 1984).*

[9]. *Tom Peters, Thriving on Chaos (Vươn lên từ nhiễu nhương) (New York: Knopf, 1987).*

[10]. *Peter F. Drucker, The New Realities (Thực tiễn mới) (New York: Harper & Row, 1989).*

[11]. *Charles Handy, The Age of Paradox (Thời đại của nghịch lý) (Boston: Harvard Business School Press, 1994).*

[12]. *Một trường hợp ngoại lệ quan trọng là tác phẩm "The change masters" (Sự thay đổi thống trị) của Rosabeth Moss Kanter, đề cập trực tiếp và đầy đủ về quyền lực (12) .*

12. Rosabeth Moss Kanter, The Change Masters (Sự thay đổi thống trị) (New York: Simon & Schuster, 1983).

[13]. *Chúng tôi xin phép sử dụng cụm từ lấy từ sách của James MacGregor Burns và chân thành cảm ơn ông vì sự đóng góp này.*

13. Burns, sách đã dẫn.

LÃNH ĐẠO MỌI NGƯỜI, LÀM CHỦ BẢN THÂN

Một số những câu hỏi hóc búa nhất về các thay đổi chuẩn mực cơ bản là: Trong lúc thay đổi này chúng ta cần làm gì? Chúng ta chuẩn bị ra sao? Vai trò của những nhà giáo dục và lãnh đạo ở đây là gì? Những câu hỏi này mang tính thách thức nhưng cũng rất thú vị.

Để có sự hiểu biết tốt hơn và dấn thân vào thời đại đầy những thay đổi này, chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu về lãnh đạo, yếu tố trung tâm của quá trình tiến bộ, giúp các tổ chức phát triển và tồn tại. Chúng tôi đã phỏng vấn một loạt 90 người, gồm 60 CEO (Giám đốc điều hành) và chủ tịch hội đồng quản trị của các tập đoàn thành công trên thế giới, cùng 30 nhà lãnh đạo nổi bật từ các lĩnh vực công chúng.

Ý tưởng của những cuộc phỏng vấn trên xuất phát từ việc đề tài lãnh đạo được nghiên cứu nhiều nhất nhưng lại đạt ít kết quả nhất trong mọi vấn đề xã hội. Những cuốn sách viết về đề tài lãnh đạo thường tỏ vẻ khoe khoang nhưng lại chẳng mang lại hiểu biết bao nhiêu. Lãnh đạo cũng giống như Người tuyết, để lại dấu chân khắp nơi nhưng không bao giờ thấy xuất hiện. Không muốn làm rối thêm khi đã có nhiều định nghĩa khác nhau về lãnh đạo, chúng tôi đặt vấn đề trên cơ sở nhiều thông tin hữu ích và độc đáo, đó là: thực tại.

Có thể hơi sáo mòn, nhưng chúng ta vẫn phải nói rõ rằng: những vấn đề hiện tại sẽ không thể nào giải quyết xong nếu không có những tổ chức thành công, và các tổ chức sẽ không thể nào thành công nếu không có sự lãnh đạo hiệu quả. Ngay từ bây giờ.

Nếu kinh doanh thiếu tiền, bạn có thể vay mượn, hay nếu địa điểm kinh doanh không tốt thì bạn có thể chuyển đi nơi khác. Nhưng nếu doanh nghiệp thiếu sự lãnh đạo thì hầu như không còn cơ hội tồn tại, vì lúc này lãnh đạo chỉ là sự kiểm soát của những nhân viên thư ký cần mẫn, hiệu quả, thực thi công việc theo một lối mòn. Các tổ chức phải được dẫn dắt để vượt qua "hạn chế nội tại" và tìm cách thích nghi với điều kiện luôn thay đổi. Lãnh đạo mang lại cho tổ thức có một lý tưởng và khả năng để biến lý tưởng đó thành hiện thực. Nếu không có sự liên kết này, sự liên kết giữa người lãnh đạo và những người đi theo, tổ chức sẽ không có sự sống.

Các nghiên cứu luôn hướng về những nhà lãnh đạo thành công trong việc làm chủ môi trường đầy biến động hiện tại – trái ngược với những người đơn giản chỉ phản ứng, đầu hàng trước hoàn cảnh và chìm trong "cú sốc của thời đại".

Vấn đề của nhiều tổ chức, đặc biệt là những tổ chức thất bại, là họ thường có xu hướng quản lý quá chi tiết nhưng lại thiếu sự lãnh đạo (xem ví dụ Hình 1). Họ có thể rất giỏi trong việc xử lý chu trình làm việc hàng ngày nhưng không bao giờ tự hỏi liệu những chu trình đó có cần thiết hay không. Giữa quản lý và lãnh đạo, tuy cả hai đều rất quan trọng, có một sự khác biệt sâu sắc. "Quản lý" là "thực hiện, hoàn thành, chịu trách nhiệm, kiểm soát". "Lãnh đạo" là "gây ảnh hưởng, dẫn dắt mọi người theo hướng đi, quan điểm, hành động, lý tưởng nào đó". Phân biệt hai khái niệm này rất quan trọng. Quản lý là người bảo đảm công việc được thực hiện đúng đường lối, trong khi lãnh đạo là người tìm đường lối đúng đắn . Có thể tóm lại đó là sự khác biệt giữa: những hành động của tầm nhìn và suy xét, nghĩa là năng lực, và những hành động làm chủ những quy trình, nghĩa là hiệu quả.

Vì vậy, tất cả những người được phỏng vấn đều chia sẻ ý nghĩa của lãnh đạo qua cách họ thể hiện vai trò của mình. Họ xem mình là người lãnh đạo chứ không phải quản lý. Nghĩa là họ gắn bản thân với mục đích chính và hướng đi chung của tổ chức. Triển vọng của họ chính là "định hướng theo tầm nhìn". Họ không mất nhiều thời gian trả lời những câu hỏi "làm cách nào", điều ai cũng biết, mà họ chú trọng tìm những chuẩn mực hành động, và "tìm đường lối đúng đắn".

Hãy loại bỏ Quản lý

Không ai
muốn
bị quản lý.
Họ muốn
được dẫn dắt.
Có ai
nghe về một người quản lý
tầm cỡ toàn cầu?
Nhưng lãnh đạo toàn cầu,
có.
Lãnh đạo trong giáo dục.
Lãnh đạo trong chính trị.
Lãnh đạo trong tôn giáo.
Lãnh đạo trong hướng đạo sinh.
Lãnh đạo cộng đồng.
Lãnh đạo trong lao động.
Lãnh đạo trong kinh doanh.
Họ lãnh đạo người khác.
Họ không quản lý người khác.
Như
luôn thắng
cương.
Ví dụ đối với con ngựa.
Bạn có thể dẫn nó đến chỗ có nước,
nhưng bạn không thể bảo nó
cách uống nước.
Nếu bạn muốn quản lý một ai đó,
trước tiên hãy tự quản chính bản thân.
Khi bạn đã đạt được điều này,
bạn sẽ
không còn muốn quản lý nữa.
Lúc đó, hãy là người lãnh đạo.

Hình 1: Bài viết trên Tạp chí Wall Street của Tập đoàn United Technologies, Hartford, Connecticut 06101

Ngoài ra, việc nghiên cứu còn tập trung vào những nhà lãnh đạo tạo các xu hướng mới. Không có khái niệm “sống lâu lên lão làng”. Đây là những người sáng tạo tư tưởng mới, chính sách mới, phương pháp luận mới. Họ tạo những thay đổi, chuyển hóa cơ bản cho tổ

chức. Theo ngôn ngữ của Camus [1] thì những người lãnh đạo này "mang đến những thay đổi đầy mạo hiểm", chứ không chỉ đơn thuần là kiểm soát những công việc cụ thể hàng ngày.

"Phương pháp luận" mà chúng tôi sử dụng – cứ cho là có thể sử dụng từ này trong trường hợp này, tuy không chắc lắm – là sự kết hợp của phỏng vấn và quan sát. Cũng giống nhiều những người có sức lôi cuốn (và bị lôi cuốn) khác, 90 nhà lãnh đạo trong quá trình được phỏng vấn, cũng đặt ra rất nhiều câu hỏi. Những cuộc "phỏng vấn" rốt cuộc trở thành quá trình trao đổi tìm tòi và đối tượng được phỏng vấn đồng thời cũng là người phỏng vấn. Đa số các trường hợp, chủ đề lãnh đạo được thảo luận khoảng từ 3 - 4 tiếng; có 10 trường hợp, chúng tôi mất đến 5 ngày với những vị lãnh đạo (hai trong số đó, chúng tôi đã thực sự cùng sống, cùng đến nơi làm việc, thăm "gia đình" cùng với đội ngũ nhân viên và ban lãnh đạo của họ) để cố gắng học hỏi về văn hóa lãnh đạo tổ chức mà họ đang đứng đầu.

Những cuộc đối thoại của chúng tôi không đi theo một cấu trúc cụ thể nào; nghĩa là chúng diễn ra rất thoải mái, tự nhiên, và thỉnh thoảng chúng tôi chỉ định hướng một chút. Chúng tôi tiến hành thảo luận như cách thăm dò tìm dầu. Bạn tìm đến vị trí khoan tốt nhất rồi tiếp tục dò tìm cho tới khi có được nguồn nguyên liệu. Tiếp đó, bạn sẽ khai thác đến khi nó cạn, rồi lại tìm một vị trí khác để tiếp tục khai thác. Tất cả những nhà lãnh đạo đều được hỏi 3 câu: "Ưu và khuyết của ông?", "Trong cuộc đời mình, ông đã trải qua sự kiện nào tác động đến phong cách quản lý của ông không?", (Hầu như là có), và cuối cùng là "Những quyết định quan trọng nhất trong sự nghiệp của ông là gì và ông cảm thấy như thế nào với những sự lựa chọn đó?". Cuộc thảo luận luôn xoay quanh những câu hỏi này và chúng tôi đã có những câu trả lời hết sức ý nghĩa, sống động, và lý thú. Không còn cách nào khác có thể mô tả hay hơn.

Những người được phỏng vấn là: CEO của ARCO, William Kieschnick [2] Ray Kroc của tập đoàn McDonald danh tiếng; Franklin Murphy, chủ tịch Times-Mirrow; Donnald Seibert, chủ tịch JCPenney; John H. Johnson, chủ báo tờ Ebony; Donald Gevirtz, chủ tịch nhóm Foothill; và James Rouse, chủ tịch công ty Rouse. Đối tượng phỏng vấn trong lĩnh vực công đa dạng hơn như: hiệu trưởng các trường đại học, người đứng đầu các cơ quan chính phủ (ví dụ như Harold Williams, cựu chủ tịch Ủy Ban Chứng khoán và Ngoại hối), các huấn luyện viên (John Robinson từ trường Đại học Southern California, Ray Meyer từ trường Đại học DePaul), chỉ huy dàn nhạc và các nhà lãnh đạo được công chúng yêu thích như Vernon Jordan, cựu chủ tịch của Liên đoàn Urban. Ngoài ra còn có E. Robert Turner, cựu thị trưởng của Cincinnati; William Donaldson, chủ tịch Hiệp hội động vật học Philadelphia; và Neil Amstrong, người đầu tiên đặt chân lên mặt trăng, hiện thân của người anh hùng thật sự của Mỹ.

Có vài điểm chung của nhóm đối tượng khá đa dạng này. Gần một nửa của 60 CEO nói trên nằm trong danh sách 200 nhân vật đứng đầu tạp chí Fortune. Những người còn lại từ những công ty và doanh nghiệp nhỏ hơn. Độ tuổi trung bình (của các doanh nhân Mỹ) là 56, thu nhập trung bình là 400,000 đôla (chưa tính đến “bổng lộc”). Số năm gắn bó với tổ chức hay công ty trung bình là 22.5 năm và thời gian trên cương vị CEO trung bình là 8.5 năm. Hầu hết là đàn ông da trắng, thể hiện sự phân biệt giới tính và màu da trong thế giới các tập đoàn [3] *. Hầu hết trong số những người này đều có bằng đại học – 25% có bằng cao hơn cử nhân và chỉ khoảng 40% có bằng chuyên về kinh doanh - một lần nữa chứng minh giả thuyết không cần phải có bằng cấp về kinh doanh để thành công trên thương trường. Nói chung, với rất ít ngoại lệ, không ngạc nhiên gì, về mặt nhân khẩu học, cả nhóm CEO đã phản ánh gần như hoàn hảo chân dung của cả một thế

hệ lãnh đạo trong các doanh nghiệp Mỹ [4] (1) . Chỉ có một điều ngạc nhiên là đa số chỉ kết hôn với một người duy nhất trong suốt cuộc đời mình. Và không chỉ vậy: họ luôn nhiệt tình và lạc quan trong cuộc sống hôn nhân cũng như trong công việc.

Ngoài ra, không có một mẫu số chung cho sự thành công của họ. Họ có thể là những người dựa vào cảm tính hay lý trí, cao hay thấp, mập hay ốm, có khiếu ăn nói hoặc không, quyết đoán hay nhút nhát, chú ý cách ăn mặc hoặc không, hòa đồng hay độc đoán. Họ rất đa dạng chứ không theo một phong cách nào. Ngay cả cách quản lý của họ cũng hoàn toàn khác nhau. (Một nhà lãnh đạo đó tiết lộ rằng, về bản chất ông tin vào cách quản lý "theo chủ nghĩa phát xít".). Đối với những ai thích rập khuôn thì nhóm này là những người rất đa dạng, không theo một khuôn mẫu nào. Họ đã chứng minh rằng chỉ có người Mỹ mới có những hình thức đa dạng như vậy.

BỐN CHIẾN LƯỢC

Với quyết tâm mổ xẻ những "khái niệm" về đề tài lãnh đạo, chúng tôi đã cố gắng tập hợp nhiều điểm khác nhau thành điểm đồng nhất, một công việc cuối cùng mất đến hai năm để hoàn thành. Và như công việc đãi cát tìm vàng, chúng tôi liên tục (theo tiến độ đều đều) tiến hành các cuộc phỏng vấn, ghi chép và chọn lọc lượng thông tin cho từng khái niệm một. Hết khái niệm này đến khái niệm khác. Chúng tôi muốn xem thử có tồn tại sự thật cốt lõi về lãnh đạo hay không, nếu có thì bản chất thực sự của hành vi lãnh đạo là gì. Có thể người khác sẽ tìm câu trả lời ở những nơi khác, còn chúng tôi dần dần phát triển ở bốn chủ đề chính, bốn cách thể hiện năng lực, bốn loại kỹ năng xử lý tình huống, từ tính cách của tất cả 90 nhà lãnh đạo được phỏng vấn:

- **Chiến lược I: Tập trung xác định tầm nhìn.**

- Chiến lược II: Truyền đạt ý nghĩa tầm nhìn.

- Chiến lược III: Khẳng định lập trường để xây dựng lòng tin.

- Chiến lược IV: Khẳng định cái tôi thông qua (1) lòng tự tin lạc quan và (2) nhân tố Wallenda.

Lãnh đạo có thể được xem là cách tổ chức sắp xếp tất cả những kỹ năng mà hầu như ai cũng có nhưng không mấy ai biết sử dụng. Những kỹ năng đó ai cũng có thể học được, dạy cho ai cũng được, không trừ một ai.

Chỉ một vài người làm lãnh đạo quốc gia, lãnh đạo các công ty, tập đoàn thì nhiều hơn. Nhiều hơn nữa là lãnh đạo các phòng, ban, hoặc nhóm nhỏ, không phải là trưởng bộ phận thì quản lý một một nhóm. Có người chỉ là công nhân làm trên dây chuyền nhưng lại là lãnh đạo của một nhóm công đoàn. Một số người có những khả năng cũng như kỹ năng phức tạp hơn hẳn những người khác. Nhưng điều chúng ta muốn xác định ở đây là bốn "cách quản lý" nên học hỏi, phát triển và hoàn thiện. Giống như rượu ngon, những tài năng này là kết tinh của những điều lớn lao hơn, đó là: hòa bình, hiệu quả, và tự do.

CHIẾN LƯỢC I:

Tập Trung Xác Định Tầm Nhìn

Tất cả chúng ta đều có những giấc mơ; nhưng chúng không hề giống nhau.

Có người ngủ mơ với ký ức sâu kín mơ hồ

Khi tỉnh ra họ nhận ra rằng tất cả là chỉ là phù phiếm;

Nhưng những người mơ ngày mới là những người đáng gờm,

Vì họ có thể biến giấc mơ thành hiện thực.

T.E. Lawrence

Xác định tầm nhìn nghĩa là phải tạo ra mục tiêu. Tất cả 90 người được phỏng vấn đều có kế hoạch làm việc để bảo đảm đạt được mục tiêu đặt ra. Lãnh đạo là những cá nhân luôn hướng tới kết quả và kết quả thu hút sự chú ý. Chí hướng và dự định của họ lôi kéo, thúc đẩy người khác đi theo. Sự mạnh mẽ cộng với sự quả quyết đã tạo nên sức hút. Và với những tính cách mạnh mẽ đó, họ không cần buộc người khác phải chú ý đến mình, cách làm việc cống hiến hết mình, giống như trẻ em bị hút hồn vào việc xây lâu đài cát, đã thu hút người khác.

Tầm nhìn có ảnh hưởng đến toàn bộ, đầu tiên nó thu phục người lãnh đạo, sau đó ảnh hưởng, lôi kéo người khác gia nhập vào ê-kíp. Chúng tôi đã gặp Ray Kroc ở "Hamburger U" tại Elk Grove, Illinois gần Chicago, nơi nhân viên của McDonald có thể tốt nghiệp "Cử nhân Công Nghệ Hamburger với ngành phụ là khoai tây chiên". Kroc kể về hoàn cảnh xuất hiện những ý tưởng đầu tiên của mình. Lúc đó Kroc đang rất thành công với công việc kinh doanh sản xuất ly giấy, rồi ông vẫn bắt đầu sản xuất máy lắc sữa. Ông gặp anh em nhà McDonald vốn đang sở hữu một chuỗi dây chuyền các cửa hàng bán sữa lắc, và sự kết hợp giữa ly giấy và sữa lắc đã tạo một tiếng vang, một hiện tượng McDonald. Khi được hỏi điều gì đã khiến ông có quyết định may mắn như thế, Kroc trả lời: "Tôi không thể giả vờ là tôi giỏi. Rõ ràng cũng không phải là do thần thánh mách bảo gì. Có lẽ đó là sự kết hợp của nền tảng kiến thức, của bản năng và những giấc mơ. Cho dù là gì đi chăng nữa, tôi hình dung ra mình là một nhà kinh doanh và quyết định đi theo lý tưởng đó đến cùng.".

Một nhân vật khác trong danh sách phỏng vấn của chúng tôi là Sergiu Comissiona, nhạc trưởng nổi tiếng của dàn nhạc giao hưởng

Houston. Trong thời gian dài, ông từ chối tham gia phỏng vấn, thể hiện một con người rất đặc biệt. Ông không trả lời thư, không trả lời điện thoại. Sau nhiều tháng cố gắng chúng tôi mới có thể liên lạc với hai nhạc sỹ trong dàn nhạc của Sergiu. Khi được hỏi là Comissiona là người thế nào, câu trả lời của họ là: "Tuyệt vời". Nhưng khi chúng tôi hỏi lý do tại sao, họ ngập ngừng. Cuối cùng, họ cho biết "Vì ông ấy không bao giờ làm chúng tôi mất thời gian".

Câu kết luận giản dị thoạt đầu nghe có vẻ chẳng đáng chú ý lắm. Nhưng cuối cùng khi chúng tôi đến xem ông biểu diễn và hướng dẫn dàn nhạc của ông, chúng tôi bắt đầu hiểu hết ý nghĩa của câu "ông không làm mất thời gian của họ". Rõ ràng Comissiona truyền tải thông điệp một cách khéo léo đến các nhạc sỹ điều ông mong muốn ở họ. Ông biết chính xác và rõ ràng ông muốn nghe thấy gì vào lúc nào. Mọi người nắm bắt được điều ông muốn thông qua sự nhất quán và kiên định nhắm đến một kết quả cụ thể, gần như là sự ám ảnh, của ông. Và điều đó chỉ có thể bắt nguồn từ một chí hướng, theo lời một thành viên của dàn nhạc đó là "ý tưởng được thêu dệt từ một nhạc sỹ thiên tài".

Chúng tôi nhận ra rằng có sự liên hệ chặt chẽ giữa những người lãnh đạo và những người có niềm đam mê đặc biệt - như Comissiona say mê những nốt nhạc "chuẩn". Đôi khi, niềm say mê đó chỉ bốc cháy trong giới hạn tầm nhìn của họ, ngoài ra họ cũng có thể ù lì hoặc nhanh nhẹn như những người khác. Chính sự đam mê mãnh liệt đã tạo nên sự tập trung cao độ, bước khởi đầu để sắp xếp và thực hiện những ý tưởng, chí hướng cùng những người khác.

Theo lời kể của một nữ diễn viên từng làm việc với một trong những nhà lãnh đạo chúng tôi phỏng vấn, là một đạo diễn, như sau: "Ông ấy khiến tôi nhớ tới hình ảnh của một đứa trẻ đang chơi… rất

tập trung… Ông nói như một đứa trẻ: Tôi muốn thế này hoặc tôi muốn thế kia. Khi ông giải thích điều gì, ông nói như thể con nít tôi muốn xây cho tôi một tòa lâu đài và rồi ông có được điều đó. (Điều này khiến ta nghĩ đến trường hợp nhà soạn nhạc Anton Brucker bất chợt nói to suy nghĩ với vị hôn thê: "Nhưng mà em yêu, làm sao anh có thời gian để kết hôn trong khi anh đang thực hiện bản giao hưởng số 4 ?").

Tầm nhìn những nhà lãnh đạo chuyển tải đến nhân viên đã giúp họ có niềm tin rằng mình có thể làm được những việc hữu ích. Lãnh đạo đưa ra những thách thức chứ không phải chiều chuộng. Edwin H. Land, người sáng lập ra Polaroid cho biết: "Việc đầu tiên, bạn cần làm cho mọi người hiểu rằng nhiệm vụ rất quan trọng và khó khăn... Điều này sẽ khiến họ trở nên mạnh mẽ hơn, và theo đuổi mục đích đến cùng".

Tầm nhìn truyền sinh khí và sức mạnh, biến mục tiêu trở thành hành động. Sáng lập viên của Trường Ballet New York, Lincoln Kirstein nói rằng: "Suốt cả cuộc đời tôi, lúc nào tôi cũng cố tìm hiểu cách mọi người làm việc. Tôi yêu ballet không phải vì môn này trông có vẻ đẹp mà vì cách họ luyện tập. Vũ ballet là môn nghệ thuật về tư cách". Một trong những cộng sự nói về ông như sau: "Tôi chưa từng thấy ai có khả năng tập trung cao như ông ấy. Ông ấy luôn biết mình muốn gì". (Đó cũng là lý do tại sao người ta nói Kirstein "không làm mất thời gian" của người khác.). Ông mô tả về ngôi nhà của mình: "Mọi thứ trong ngôi nhà này đều được sắp xếp rất quy củ và có mục đích cụ thể". Ngay cả cách ăn mặc của ông cũng không hề thay đổi: áo vest đen, vớ đen, cà vạt đen và áo sơ mi trắng, mỗi ngày đều giống nhau. "Từ lâu tôi đã nhận ra rằng tôi có thể tiết kiệm được rất nhiều thời gian nếu tôi không phải chọn quần áo để mặc".

Một trong những anh hùng thần tượng của Kirsten lại ngẫu nhiên là người có cùng họ với ông, Abraham Lincoln, vị tổng thống thứ 16 của chúng ta. Việc chọn thần tượng thể hiện ý nghĩa tư tưởng của ông: "Lincoln vượt trội hơn so với tất cả các thành viên chính phủ khác nhờ khả năng nhận thức bản thân, cống hiến và triển khai công việc… Ở đó, chúng ta nhận ra một tính cách Lincoln, có khả năng trì hoãn, nước đôi, thủ đoạn, lưỡng lự, thỏa hiệp… nhắm đến một mục đích chính: bảo tồn Liên bang".

Hãy xem tại sao Kirsten ngưỡng mộ tổng thống Lincoln trong việc "bảo tồn Liên bang": bằng mọi giá, xứng đáng đánh đổi bằng sự hy sinh, thậm chí là cả sự dối trá. Dù với tầm cỡ thấp hơn, ý nghĩa của tư tưởng, chí hướng của người lãnh đạo đều như nhau, cho dù đó là ý tưởng về một tiệm chụp ảnh lấy ngay hay một cửa hàng bán thức ăn nhanh. Những người lãnh đạo này gợi nhớ đến một nhân vật trong vở kịch của Shaw, Man and Superman [5] (2) (Con người và Siêu nhân):

Thật vui khi cảm thấy mình có ý nghĩa cho cuộc sống, cảm thấy có sức mạnh thay vì chỉ nghĩ đến bệnh tật và đau buồn và than vãn thế giới không mang lại cho mình hạnh phúc.

Tôi muốn cống hiến hết mình cho đến khi chết; càng làm việc nhiều tôi càng cảm thấy mình đang sống hơn. Tôi tận hưởng cuộc sống với toàn bộ ý nghĩa của nó. Đối với tôi, cuộc sống không phải là "ngọn nến leo lét". Cuộc sống như một ngọn đuốc hừng hực soi sáng cho tôi, và tôi sẽ làm nó cháy sáng hơn nữa trước khi giao nó cho thế hệ tương lai.

Lãnh đạo cũng là một kiểu liên hệ, nó là mối liên hệ giữa nhà lãnh đạo và những người đi theo. Không có lãnh đạo thì sẽ không có người đi theo và ngược lại. Đó là một mối quan hệ mang tính cộng hưởng. Từ đó, chúng tôi đã khám phá ra một điều là người lãnh đạo không

chỉ cần tập trung mà còn phải thu hút sự chú ý. Tuy Comissiona và Land, Kroc và Kirsten là những người chỉ huy nhưng mối quan hệ giữa họ và cấp dưới được ngầm hiểu là phức tạp hơn nhiều so với việc ra lệnh thông thường; ở đây họ tìm ra được điểm mạnh của nhân viên mình. Chúng ta sẽ đi sâu vào chi tiết về vấn đề này sau. Ngay bây giờ chúng ta có thể nói rằng hình thức lãnh đạo kiểu mới đang được bàn luận ở đây không chỉ dựa vào một cá nhân là sự kết hợp của nhiều đối tượng, dù là giữa một nhạc trưởng đại tài và các nghệ sĩ hay giữa các CEO và các nhân viên. Mối quan hệ tương tác tạo nên một thể thống nhất. Nhạc trưởng và dàn nhạc trở thành một. Huấn luyện viên và các cầu thủ là một. Lãnh đạo và tổ chức cũng là một. Và thể thống nhất đó đưa mọi người tập trung vào một chí hướng.

CHIẾN LƯỢC II:

Truyền Đạt Ý Nghĩa Tầm Nhìn

Nếu bạn mơ được điều gì,
thì bạn cũng có thể thực hiện được điều ấy.

Walt Disney

Câu nói này là của những nhân vật hoạt hình Disney trên tấm biển quảng cáo đặt tại Epcot, Orlando, bang Florida. Câu nói có vẻ đánh thức tinh thần Don Quixote trong chúng ta nhưng ý nghĩa của nó vẫn chưa đầy đủ. Tin tưởng vào giấc mơ thôi chưa đủ, còn có rất nhiều những ý tưởng say mê và mục tiêu cao cả. Rất nhiều người có những kế hoạch rất hoành tráng và sắc sảo, nhưng nếu không giao tiếp, thể hiện ra ngoài thì chúng không thể được biết đến? Để thành công, đòi hỏi khả năng liên kết hình ảnh hấp dẫn của những ý tưởng mới, thu hút được lòng nhiệt huyết và sự tận tâm của người khác.

Vậy làm thế nào để có thể nắm bắt được những ý tưởng trong đầu? Làm thế nào để thể hiện nó ra ngoài? Làm thế nào để tập hợp mọi người cùng nhắm đến mục tiêu toàn bộ của tổ chức? Làm thế nào để mọi người hiểu và chấp nhận ý tưởng của mình? Công nhân cần hiểu và ủng hộ cho những điều cụ thể đã được xác lập. Vì vậy, làm chủ trong giao tiếp và truyền đạt ý tưởng là yếu tố không thể thiếu đối với việc lãnh đạo hiệu quả.

Thú vị là có rất nhiều trong số 90 nhà lãnh đạo được phỏng vấn có khả năng nói chuyện lưu loát nhưng vẫn có người ít có khả năng này. Tuy nhiên, chuyện ít lời không ảnh hưởng tới việc truyền đạt của họ. Bill Moog, một doanh nhân tầm cỡ từ Buffalo, là sáng lập viên kiêm chủ tịch của hãng Moog, sản xuất động cơ máy bay. Ông rất ít nói trong suốt quá trình phỏng vấn. Lúc nào trông ông cũng như đang chìm trong suy nghĩ điều gì đó, tuy nhiên, với vẻ nghiêm túc trông ông rất có uy. Lý do của việc này là ông đã không hề ngủ trong suốt 6 tháng vì mải suy nghĩ về một khó khăn trong công việc. Vợ của ông, người cũng có mặt trong cuộc phỏng vấn, lắc đầu cho biết "Bill đã không hề ngủ trong suốt 6 tháng qua. Thỉnh thoảng giữa các buổi họp, ông có chợp mắt đôi chút nhưng ông ấy không hề có khái niệm "đi ngủ". Để mô tả cách trò chuyện với Moog, tốt nhất là chúng tôi trích nguyên văn một đoạn:

Hỏi: **Làm thế nào ông có thể giao tiếp với người khác... về ông, bản thân ông? Vì dường như ông có vẻ rất ít nói…**

Đáp: **Đôi khi, chúng tôi không hề giao tiếp gì cả. Thậm chí có khi 6 tháng trời chúng tôi mới trò chuyện với nhau.**

Hỏi: **Thật vậy sao?**

Đáp: Nhưng cũng không biết bằng cách nào đó, ý kiến vẫn được trao đổi. Chúng tôi biết rõ việc gì đang xảy ra... Nghe hơi lạ một chút. (Im lặng một lúc) À... có thể nói là, giữa chúng tôi có sự tự tin và tin tưởng lẫn nhau, liên tục, vì thế họ biết rất rõ cần làm gì. Kiểu của tôi là thế… (Tiếp tục im lặng rất lâu)

Hỏi: Nhưng liệu việc ông quá “kiệm lời” có phải là một nhược điểm không? Đặc biệt là đối với những nhân viên mới?

Đáp: Có lẽ. Tôi cũng không biết nữa. Với tôi, khi tôi cảm nhận một điều gì thật mạnh mẽ, mọi người cũng hiểu điều đó. Tôi không biết bằng cách nào và tại sao. Nhưng tôi có vẽ nhiều mô hình hay xây dựng hình mẫu và đưa cho mọi người xem. Cách đây vài năm, khi chúng tôi tiến hành quá trình phân quyền, tôi gửi cho mọi người một bản phác thảo mô hình công ty mà tôi mong muốn, tôi vẽ nó ở dạng biểu đồ… và dường như mọi người đều hiểu vấn đề. Họ đã chuyển đổi cơ cấu hoạt động sang mô hình mới, thậm chí phải di chuyển văn phòng, mà không hề ảnh hưởng đến năng suất làm việc…

Như vậy, có lẽ trong công việc, Moog quen với việc dùng hình mẫu hoặc bản vẽ để truyền đạt ý tưởng. Nhân viên nắm bắt được tinh thần của ông thông qua những ý tưởng “được cụ thể hóa” như vậy. Nhiều nhà lãnh đạo có thiên hướng dùng phép ẩn dụ thay vì mô hình cụ thể. So sánh, phân tích, gắn liền vào thực tế cuộc sống. Ví dụ, nếu nói một mẫu Anh tương đương với một sân bóng đá thì dễ hình dung hơn bằng 4.840 thước Anh vuông *. [6]

Trước khi đạo điễn phim Ordinary People (Những người bình thường), Robert Redford biết rất ít về kỹ thuật quay phim. Ngày đầu tiên bắt tay vào công việc này, ông tập trung sáu nhà quay phim đến chỗ ông và cho họ nghe đoạn nhạc tuyệt vời của Pachelbels Canon, mở đầu cho một bộ phim. Redford nói với họ “Tôi muốn các anh lắng

nghe đoạn nhạc này và thông qua đó mường tượng ra khung cảnh vùng ngoại ô như thế nào". Việc Redford đã làm, dù ông không nhận thức ra, là phương pháp liên tưởng – theo như ngôn ngữ của các nhà tâm lý học - là hình thức liên hệ từ giác quan này sang giác quan khác. Phương pháp này giống như hãng Disney đã từng làm với bộ phim Fantasia *. [7]

Tương tự, cựu Tổng thống Reagan luôn cụ thể hóa những chủ đề mang tính trừu tượng bằng những kiến thức thực tế. Bản báo cáo ngân sách đầu tiên đạt kết quả xuất sắc khi ông cụ thể con số 1.000 tỷ đô la Mỹ bằng việc so sánh nó với chi phí xây dựng tòa nhà Empire State [8]. Khả năng thể hiện ý tưởng của Reagan là một tài sản quý giá cho việc thực thi quyền lực của ông. Theo cuộc điều tra của hãng thông tấn ABC, số người ủng hộ quyết định xâm lược Grenada đã tăng lên gấp đôi sau bài diễn văn giải thích tại sao ông lại có quyết định này.

Dù bằng cách nào, giao tiếp hiệu quả là một nhân tố thiết yếu để tập hợp những người ủng hộ, đặc biệt khi lý tưởng của nhà lãnh đạo đó đòi hỏi những thay đổi lớn hay sự hy sinh. Cách đây nửa thế kỷ, Roosevelt và Churchill là những nhà ngoại giao xuất chúng, và bây giờ chúng ta có những người như Nelson Mandela, Margaret Thatcher và Yitzhak Rabin, những nhà lãnh đạo có thể thay đổi cả xã hội nhờ vào khả năng thuyết phục phi thường của mình.

Ngược lại, Jimmy Carter lại hoàn toàn không gây chút ấn tượng nào về khả năng giao tiếp, việc này ảnh hưởng sâu sắc đến việc củng cố quyền lực của ông. Mỉa mai thay, Carter được xem là một trong những tổng thống có hiểu biết nhất kể từ thời Woodrow Wilson. Vấn đề không chỉ ở chỗ thông tin, hay sự kiện, thậm chí là "bội thực thông tin", mà ở cách trình bày, truyền tải thông tin theo nghĩa tổng quát. Tổng thống Carter cũng có nhiều ý tưởng, nhưng cách thể hiện của

ông lại quá mơ hồ. Trong số những người được phỏng vấn, có một thành viên nội các trung thành của Đảng Dân chủ do chính Carter giới thiệu, nhận xét rằng làm việc với ông rất khó khăn vì bà không giờ hiểu rõ ông muốn gì. Kể về Jimmy Carter, bà dùng lối ẩn dụ độc đáo: "Làm việc với ông như thể chúng ta đang nhìn mặt trái của tấm thảm, chẳng mạch lạc và rất mơ hồ".

Trong một tập thể cần "có người" xác định tình hình thực tế, điều này có thể được minh họa qua một giai thoại về bóng chày. Bối cảnh xảy ra là hiệp đấu cuối cùng của một trận đấu quyết định, đấu loại để giành chiến thắng. Tỷ số đang là 3-2. Cú ném cuối cùng vụt qua, trọng tài chần chừ trong tích tắc. Cầu thủ đánh bóng giận dữ quay lại và nói "Ủa, sao vậy?". Trọng tài đáp "Chờ tôi tuyên bố".

Khi Frank Dale tiếp nhận phụ trách tờ Los Angeles Herald – Examiner, tờ báo phát hành buổi chiều của Los Angeles, tòa soạn vừa trải qua cuộc đình công đẫm máu kéo dài 10 năm. Văn phòng tòa báo vẫn còn bị phong tỏa và ngưng hoạt động trong suốt tám năm qua. Tân chủ tịch cũng là chủ báo Dale đã phải đi cổng sau để vào gặp những nhân viên tẻ nhạt của tờ báo.

Hãy nghe Dale kể về những ngày đó:

Tôi bắt đầu kiểu cách mới ngay từ lúc đầu tiên tôi bước vào tòa nhà này. Một quản lý mới… Cửa trước của tòa nhà vẫn còn bị phong tỏa. Nó đã bị đóng trong suốt tám năm qua. Tôi phải vào từ cửa sau, tiến hành kiểm tra vân tay, và nhìn thấy "Chúc mừng đã gia nhập tòa báo, thưa sếp!". Tôi bước ngay vào phòng tin tức và yêu cầu mọi người ở đó tập trung cạnh tôi để tôi tự giới thiệu – ngoài ra không có ai cả…

Hỏi: Ý ông là, ông không thể bước vào từ cửa chính à?

Đáp: Đúng thế. Hành lang đã bị phong tỏa cách đây tám năm. Lúc đó, có xung đột rất gay gắt, nhiều người bị giết, nhân viên cũng bị giết và cuối cùng cũng có một số nhân viên, dù chưa từng tham gia vào liên đoàn nào, nói với nhau trong lúc uống bia "Chúng ta phải dừng việc bắn giết nhau lại". Và thế là, trong hòa bình họ đã tập hợp nhân viên lại để bàn cách giải quyết. Cuối cùng cũng thỏa thuận được và thế là xong. Tôi gọi những người đến xung quanh bàn làm việc không chính thức, không ai giới thiệu tôi… Tôi phải tự làm điều ấy để đứng tại đây và, không hề chuẩn bị trước, nói "Có lẽ việc đầu tiên chúng ta nên làm là mở cửa trước". Mọi người cùng đứng dậy và hoan hô. Đàn ông và phụ nữ cùng khóc. Bạn xem, thật ra đó là biểu tượng của một sự phong tỏa và thất bại. Và "hãy để mặt trời chiếu sáng" là những gì tôi nói tiếp theo… sau đó, tôi cố gắng giới thiệu bản thân lần nữa, cảm ơn họ vì đã cho tôi cơ hội, thật sự là họ đã giúp tôi, từ khi "mặt trời chiếu sáng"…

Khi tờ Herald-Examiner đi vào hoạt động, Dale triển khai ý tưởng dùng hình ảnh tên lửa tượng trưng cho chiến dịch làm tăng số ấn bản. Trên khắp các tường đều có dán poster và các bản tin nội bộ đều có hình ảnh của tờ Herald – Examiner (biểu tượng là tàu vũ trụ) bắt kịp đối thủ buổi sáng rất mạnh là tờ Thời báo Los Angeles. Nhằm lưu giữ hình ảnh "cất cánh" của tờ báo mình, chiếc ghế ông ngồi trong văn phòng được trang bị dây đai an toàn giống như trên máy bay, mà cho đến hôm nay, ông vẫn kiên trì sử dụng.

Chúng ta có thể rút ra nhiều bài học kinh nghiệm từ 90 nhà lãnh đạo này. Trước tiên, và có lẽ quan trọng nhất, là toàn bộ tổ chức phụ thuộc vào việc chia sẻ tầm nhìn và ý nghĩa của chúng trong thực tế, từ đó mọi người cùng hợp tác để thực hiện. Hành động và hình ảnh của những người lãnh đạo hình thành và lan truyền lý tưởng. Lãnh đạo tuyên truyền và định nghĩa những điều trước đây chỉ được ngầm hiểu

hoặc không được nói ra; rồi họ sẽ dùng đến hình ảnh, ẩn dụ hay hình mẫu để hướng dẫn mọi người tập trung vào mục tiêu mới. Bằng cách này, họ đã tập hợp và đánh thức nhiều tài năng xuất sắc. Nói tóm lại, nhân tố thiết yếu đối với một nhà lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng và truyền đạt ý tưởng cho tất cả các thành viên của tổ chức. (Chúng ta sẽ nói nhiều hơn về vấn đề này trong Chiến lược II).

Điều thứ hai cần ghi nhớ là phong cách và phương tiện các nhà lãnh đạo sử dụng để chuyển tải và truyền đạt ý tưởng rất đa dạng và phong phú, từ những ví dụ liên tưởng của Redford cho đến những hình mẫu của Moog, từ biểu tượng "mang ánh sáng mặt trời đến" của Frank Dale cho đến cách nói chuyện giàu tính tưởng tượng độc đáo của Edwin Land. Cho dù hình thức thể hiện khác nhau, dù thể hiện bằng lời nói hoặc không, dù thông qua ngôn từ hay âm nhạc, mọi nhà lãnh đạo thành công đều nhận thức rằng tổ chức cần dựa vào việc chia sẻ ý tưởng nhằm quy định về vai trò và quyền hạn cụ thể. Họ cũng nhận thức về trách nhiệm rất quan trọng của việc truyền đạt và hướng dẫn áp dụng vào thực tế để tất cả các nhân viên đều có phương hướng hành động chung.

Cuối cùng là, "truyền đạt ý nghĩa" không chỉ dừng ở "giao tiếp" thông thường. Thứ nhất là nó ít có liên quan tới "sự việc" hay "kiến thức". Sự việc và kiến thức thường được áp dụng cho kỹ thuật, phương pháp luận, hay "cách làm việc gì", chúng rất có ích và cần thiết, thậm chí có thể nói là đóng một vai trò không thể phủ nhận trong cuộc sống ngày nay. Nhưng "ý nghĩa" ở đây có ý nghĩa gần với tư duy hơn. Tư duy giúp chúng ta chuẩn bị trước trong đầu nên làm gì và phải làm gì. Tư duy mang tính xây dựng, dù có thể làm xáo trộn và nguy hiểm đối với những lề lối cũ, nó thay đổi kiểu làm theo lối mòn bằng cách đưa ra những phương hướng mới, những lý tưởng mới. Nếu chỉ dựa vào sự kiện mà không tư duy thì có thể an toàn và ít rủi ro, nhưng về lâu dài,

cách làm này sẽ bị lạc lối vì không có phương hướng gì cả. Vai trò quan trọng của người lãnh đạo (đặc biệt là trong một môi trường đầy biến động như ngày nay) là tìm hiểu "tại sao" trước khi tìm hiểu "làm cách nào". Điều này, một lần nữa, minh họa vai trò khác biệt của người lãnh đạo và người quản lý.

Chúng ta nói thêm về điều này một chút, sự khác biệt ở đây không chỉ có ý nghĩa trong lĩnh vực lãnh đạo, mà còn ở những vấn đề thâm thúy hơn, ví dụ như sáng tạo hay thẩm mỹ. Đối với người quản lý, trong hầu hết các công việc, lao động trí óc chỉ là giải quyết những vấn đề khó khăn. Lao động trí óc mang tính sáng tạo diễn ra khi không có vấn đề khó khăn cũng không có phương pháp, chỉ có giải pháp là yếu tố duy nhất. Sáng tạo ở đây là "nhìn thấy được vấn đề" và giải quyết nó từ đầu tới cuối. Hình thức cao nhất của việc này là tìm kiếm vấn đề, giống như việc xác định hướng đi mới hay mục tiêu lâu dài mới cho tổ chức. Đây là sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý mà chúng tôi đã nhắc đến từ đầu; đó là sự khác biệt giữa người giải quyết vấn đề theo chu trình nhất định, và người xác định đâu là vấn đề.

Làm sao chúng ta biết vấn đề được khám phá hay một ý tưởng sáng tạo có giá trị hay không? Làm sao để đánh giá chúng? Ví dụ, nếu một người quyết định đi từ Los Angeles đến Aspen bằng con đường ngắn nhất thì vấn đề rất dễ giải quyết bằng cách tìm lộ trình có số km ngắn nhất. Nhưng giả sử có người hỏi: Liệu đi từ Los Angeles đến Aspen bằng đường con đường ngắn nhất có phải là ý tưởng hay hay không? Khi đó chúng ta sẽ phải mất thời gian cân nhắc và xem xét một cách logic để tìm ra đáp án phù hợp. Dựa vào kinh nghiệm chưa đủ để đánh giá giải pháp sáng tạo. Vậy, làm sao chúng ta có thể nhận diện được chúng? Tại sao tất cả các cử tri đều đi theo một giải pháp, phương hướng hay lý tưởng mà không phải là một yếu tố nào khác?

Câu trả lời thích hợp nhất cho câu hỏi lớn này là khi các nhân viên (hay người đi theo) chấp nhận một ý tưởng, một ý kiến mới, họ cần sẵn sàng tham gia vào quá trình lao động sáng tạo. Tuy nhiên, cần nói thêm là việc chấp nhận một ý tưởng mới không chỉ dựa vào chất lượng của ý tưởng đó. Thậm chí những ý tưởng “hay nhất” cũng chỉ được đánh giá bằng mức độ chấp nhận của xã hội mà thôi. Điều kiện xã hội - ở đây là các tổ chức – vốn dĩ rất khó có thể dự đoán được nên: một ý tưởng hay có thể bị giết chết dễ dàng như một ý tưởng tồi.

Vì vậy người lãnh đạo cần tạo nên một lực lượng ủng hộ ý tưởng của mình thông qua việc truyền tải thông tin, nâng họ lên tầm suy nghĩ mới nhưng vẫn phù hợp với truyền thống. Lãnh đạo, thông qua việc truyền đạt ý tưởng, xây dựng một môi trường học hỏi chung, và tạo nên một tổ chức hiệu quả.

Tệ quan liêu nặng nề trong các tổ chức mà chúng ta thường thấy ngày nay biểu hiện đường lối truyền đạt ý nghĩa sai lầm. Một “ý tưởng vĩ đại” được ấp ủ và trách nhiệm được giao phó để thực hiện, nhưng rồi, trách nhiệm đó lại được giao cho cấp thấp hơn, rồi lại tiếp tục giao cho cấp thấp hơn… cho đến lúc “ý tưởng lớn” đó được triển khai nó đã bị què quặt giống như đứa trẻ bị dị tật không cha không mẹ - rõ ràng không còn theo chiều hướng các nhà lãnh đạo dự liệu. Tác động “Pinocchio” này [9] * là tai họa cho nhiều nhà sáng tạo, như ông lão Geppetto [10] **, khi phải đối mặt với những dị bản bị biến dạng và méo mó so với dự định ban đầu. Sự thiếu minh bạch làm cho nạn quan liêu còn tệ hơn việc trốn tránh trách nhiệm và sai phạm.

Giao tiếp mang đến ý tưởng đến mọi người, hay nói cách khác, phải truyền tải ý tưởng. Đó cũng là cách duy nhất để mọi người trong bất kỳ một tổ chức nào, dù nhỏ hay lớn, cùng hướng đến mục tiêu chung nhất của tổ chức. Chuyển tải ý tưởng rõ ràng đến từng bộ phận

ở tất cả các cấp là yếu tố quyết định. Cơ bản, đó chính là quá trình sáng tạo và một lần nữa, là yếu tố giúp phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý.

CHIẾN LƯỢC III:

Khẳng định lập trường để xây dựng niềm tin

Nếu không có quyết tâm thì chúng ta không thể hoàn thành được việc gì. Chẳng hạn, trong thời kỳ đầu của vũ khí hạt nhân, việc chấp thuận sản xuất tàu ngầm hạt nhân đầu tiên – con tàu Nautilus – cũng khó khăn như quá trình thiết kế và xây dựng nó. Không phải tự nhiên mà những ý tưởng hay được chấp nhận ngay, chúng phải được đưa vào thực tế với lòng kiên trì mạnh mẽ.

Admiral Hyman Rickover

Lòng tin là chất bôi trơn giúp cho mọi tổ chức hoạt động suôn sẻ. Thật khó mà hình dung một tổ chức nào lại thiếu lòng tin ở một mức độ, bộ phận nào đó. Tổ chức nếu thiếu lòng tin thì thật bất thường, dường như nó đã không được đặt đúng tên, và chỉ là một sản phẩm tưởng tượng của Kafka [11]*. Lòng tin là biểu hiện của tinh thần trách nhiệm, khả năng suy đoán và sự tín nhiệm. Chính yếu tố này giúp sản phẩm được bán ra và giữ cho tổ chức hoạt động mạnh mẽ. Lòng tin là chất keo gắn kết duy trì sự thống nhất của tổ chức.

Cũng giống như lãnh đạo, không dễ gì mô tả lòng tin, cũng như không thể định nghĩa nó. Chúng ta nhận biết được khi nó tồn tại và khi nó vắng mặt, cũng như không thể nói gì nhiều thêm ngoài tầm quan trọng của nó và lòng tin dựa trên khả năng suy đoán. Sự thật là chúng ta tin tưởng vào người mà chúng ta có thể suy đoán được, những người có vị trí cao và kiên trì ở vị trí đó. Những người lãnh đạo

được tin tưởng sẽ được nhiều người biết đến, và khẳng định được vị trí của mình.

Cựu hiệu trưởng của Đại học Swarthmore, Theodore Friend III trò chuyện với chúng tôi quan điểm của ông về "lãnh đạo" như sau:

Lãnh đạo là người dám đương đầu với sóng gió bằng khả năng kiến thức của mình và sự hỗ trợ của nhiều người đi theo. Cách tiếp cận với mục đích không quan trọng bằng việc chọn một mục đích và quyết tâm đạt được mục đích đó, để làm được điều này đòi hỏi trách nhiệm và cả lòng nhiệt huyết của những người tham gia. (Giọng nhấn mạnh)

Những người đi theo không phải để hô hào, mà cần phải gắn bó với người đứng đầu gương mẫu. Trong hành động và lời nói, người lãnh đạo cần biết rõ họ đang ở đâu và phải làm gì: xuất phát từ con người hiện tại trở thành con người họ mong muốn, bất chấp những điều còn mơ hồ và những ý kiến chống đối với lý tưởng của họ.

Hãy lưu ý cách Friend nhấn mạnh về lập trường, về khả năng biết được điều gì là đúng và cần thiết. Những nhà lãnh đạo của chúng ta, bằng cách này hay cách khác, đều thể hiện nguyên tắc: họ là những người đáng tin cậy và kiên định không mệt mỏi.

Lập trường kiên định là yếu tố mấu chốt của phong trào nhân quyền Martin Luther King, tiếp lửa cho chiến dịch đòi quyền được được tham gia bầu cử cho phụ nữ của Susan B. Anthony. Những con người đặc biệt này đã không ngừng hy sinh, thậm chí còn đối điện với cái chết, cho lý tưởng của mình, vì họ đã chọn con đường để đấu tranh và chiến đấu vì nó. Rốt cuộc, chính sự cống hiến không ngừng tạo đã nên lòng tin.

Khi chúng tôi đến thăm văn phòng Kroc, việc đầu tiên ông cho chúng tôi xem những câu nói của Calvin Coolidge [12] * được đóng khung cẩn thận. Đây là thông điệp mang nhiều cảm hứng yêu thích của ông và xin ghi lại dưới đây:

Không gì trên thế giới này có thể thay thế được lòng kiên định.

Tài năng à, không thể; nhiều tài năng lớn vẫn thất bại.

Thiên tài à, cũng không phải; nhiều thiên tài không được công nhận.

Trình độ học vấn à, không phải nốt; thế giới này có vô số những kẻ học cao nhưng chẳng ai thừa nhận.

Chỉ có lòng quyết tâm và kiên định mới có quyền lực toàn năng.

Tại mỗi văn phòng ở của McDonald đều có thông điệp này được đóng khung và đặt ở vị trí mà ai đến cũng phải thấy.

Tóm lại, điều chúng tôi muốn nói là xác định lập trường là những đường lối thực hiện hoài bão của người lãnh đạo. Nếu tầm nhìn là ý tưởng, thì lập trường là xác định vị trí thích hợp cho người lãnh đạo. Để đạt được vị trí này, người lãnh đạo phải là hình mẫu của sự minh bạch (đã được nhấn mạnh ở phần trước), nhất quán, và đáng tin cậy. Qua quá trình khẳng định lập trường, và quan trọng hơn nữa là luôn giữ vững lý tưởng, người lãnh đạo sẽ tạo được lòng tin từ người khác.

Thật vậy, 90 vị lãnh đạo đều được nhận xét chung từ các nhân viên và những người nằm trong hội đồng quản trị là “người trước sau như một”. Người lãnh đạo luôn gắn với lý tưởng của mình, theo đó, họ đã chiêu nạp bản thân (và sau đó là những người khác) vào niềm tin đạt được lý tưởng, và mọi hoạt động đều nhằm biến lý tưởng thành hành

động. Chính hình ảnh này đã lôi cuốn sự ủng hộ của những người khác.

Có lẽ Nelson Mandela là tấm gương ưu tú nhất kể từ thời Mahatma Gandhi, người đã cơ bản thay đổi toàn bộ đất nước mình với vai trò lãnh đạo và kiên cường theo đuổi lý tưởng của mình. Kể từ lúc tham gia Đại hội Toàn quốc Phi châu (ANC) khi còn là cậu thanh niên trẻ tuổi năm 1944, trong suốt 20 năm đấu tranh chính trị đầy cay đắng, rồi tiếp đó là 26 năm bị tù đày, ông vẫn không hề từ bỏ việc đấu tranh dập tắt chế độ phân biệt chủng tộc ở Nam Phi. Sự bền bỉ của ông đã được đền đáp xứng đáng vào năm 1990 khi ông dẫn dắt ANC vượt qua quá trình thương thuyết đầy khó khăn với chính phủ F.W. de Klerk, đạt được thỏa thuận hòa bình chuyển thành chính phủ đa sắc tộc. Năm 1993, ông được trao giải Nobel Hòa Bình và ngay sau đó đắc cử tổng thống, là phần thưởng đền đáp của những người biết ơn ông trên toàn quốc và thế giới cho sự lãnh đạo xuất sắc không ngừng nghỉ của ông.

Cựu tổng thống Reagan, với phương châm "giữ vững lập trường" đầy hiệu quả, đã bảo vệ được hình ảnh và tính kiên định của mình. Đã nhiều lần ông vượt qua những tai tiếng và thảm họa với một phong thái hiên ngang. Trong khi một số nhân viên của ông dao động, ông vẫn tỏ ra bình tĩnh và kiên định. Việc ông dám đứng ra nhận trách nhiệm về vụ thủy quân, một vấn đề nhạy cảm xảy ra ở Beirut, được coi là hành động rất dũng cảm. Hành động chúc mừng Reverend Jess Jackson được người ta coi là có "tinh thần thượng võ" (Ông nói: "Phải thừa nhận thành công của người khác thôi"). Chiến dịch vận động dân chúng ầm ĩ nhằm ủng hộ cho chính sách cấm báo giới của Lầu Năm Góc ở Grenada cũng nhận được sự ủng hộ nồng nhiệt (dĩ nhiên là trừ giới báo chí). Trong khi người ta vẫn tranh cãi liệu những việc làm của Reagan "có đúng hay không" thì bản thân ông hiểu rằng việc ông lèo

lái như thế nào không quan trọng mà quan trọng là phải kiên định với những hành động đó.

Người lãnh đạo nào cũng cần đến lòng kiên định. Alfred P. Sloan là một ví dụ điển hình cho điều này. Khi ông về làm cho General Motor, tập đoàn này đang là một mớ hổ lốn, không có quy tắc hay chính sách nào cả. Ông viết: "Vào đầu năm 1921, cách chia mười loại xe thành bảy dòng sản phẩm là không hợp lý… Vì vậy chúng tôi cần hợp lý hóa lại điều này.". [13] (3) Sloan đã mang đến sự thay đổi và biến General Motors trở thành một hãng sản xuất ô tô vĩ đại bằng cách định vị cho GM trên thị trường. Ông đã giảm xuống còn sáu mức giá và tạo một dòng xe giá rẻ mới giá chỉ từ 600 - 900 đôla. Không phân vân gì, Sloan biết rằng việc định vị GM vào môi trường phù hợp là một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của người dẫn đầu. Có thể những người lãnh đạo được phỏng vấn không nhận ra điều này nhưng họ đã hành động theo một câu nói cổ của người Trung Quốc, đó là: "Nếu chúng ta không tự thay đổi hướng đi, chúng ta sẽ kết thúc ở nơi chúng ta bắt đầu.

Có hai lý do cực kỳ quan trọng nhấn mạnh vai trò của việc xây dựng niềm tin thông qua khẳng định lập trường. Thứ nhất, nó liên quan đến "sự thống nhất trong tổ chức". Một cấu trúc tổ chức hiệu quả có thể so sánh như những cá nhân khỏe mạnh và tính hiệu quả được thể hiện qua những gì đang diễn ra bên trong; thực chất, giống như chỉ số về sức khỏe vậy. Nói một cách kỹ thuật hơn, có thể cho rằng tổ chức có một cấu trúc khỏe mạnh nếu tổ chức đó biết rõ mình là ai và cần phải làm gì, một cách nói khác của việc "lựa chọn cho riêng mình một hướng đi và theo nó đến cùng". Đây cũng là một cách để định nghĩa sự thống nhất tổ chức, và cũng là lợi thế giúp người lãnh đạo hiểu rõ hơn và có thể định hình đường lối cho doanh nghiệp.

Tuy nhiên, xác định sự thống nhất trong tổ chức dễ dàng hơn nhiều so với đạt được điều đó. Một phần của vấn đề này là do thiếu sự hiểu biết về cấu trúc hạ tầng mà mọi tổ chức, dù nhỏ hay lớn, đều có. Chúng ta cứ bị áp đặt tư tưởng rằng mỗi tổ chức đã là một khối thống nhất, một lý thuyết cực kỳ hoang đường mà báo chí hàng ngày và xu hướng đơn giản hóa đã xây dựng nên. Tư tưởng hoang đường này không chỉ sai lệch mà còn vô cùng nguy hiểm. Chẳng hạn như, khi tờ báo phát hành buổi tối thông báo là Bộ Quốc phòng hay trường Đại học California hay hãng máy tính IBM (hay bất kỳ một tập thể nào) sẽ triển khai một kế hoạch nào đó thì ngay lập tức người ta gắn liền nó với chỉ một bộ phận liên quan nào đó, bộ phận thi hành trực tiếp kế hoạch đó. "Bộ phận" này, có những phần phối hợp nhịp nhàng nhưng mọi hành động lại không liền lạc với nhau, tồn tại một cách hoang đường như quái vật đầu sư tử mình chim. Mỗi bước đi của bộ phận này liên quan đến hàng loạt các kiểu hội họp, bất đồng quan điểm, rồi thảo luận, bộc lộ nhiều tính cách khác nhau, cảm xúc khác nhau và cuối cùng là mất hoàn toàn sự kết nối trong nội bộ. Quy trình đầy tính đời thường này chính là sự quan liêu chính trị. Một quy trình thứ hai song song liên quan đến các chính sách đối ngoại, chất lượng các trường học công lập, các thể loại và cách xử lý thông tin, tin tức mà giới truyền thông mang đến cho chúng ta mỗi ngày.

Dựa vào những báo cáo đó cùng với các tác nhân khác, nhận thức của chúng ta về quyết định của tổ chức thường có xu hướng chú ý đến sản phẩm của việc ra quyết định chứ không bao giờ (hoặc rất hiếm khi) chú ý đến quá trình ra quyết định. Dĩ nhiên kết quả là sai lầm và có khi còn mang tính phá hoại. Đa số dường như đã bỏ qua những yếu tố như cơ hội, ngu dốt, ngốc ngếch, bất cẩn hay nhầm lẫn. Vì vậy, công chúng hiếm khi biết rằng hàng trăm những vở hoạt cảnh nho nhỏ, những bi kịch không mấy quan trọng lại có ảnh hưởng đến một tuyên bố chính trị hoặc một chiến lược nào đó. Họ chỉ thấy những

động thái hoặc nghe những lời phát biểu, và cũng dễ hiểu khi họ nghĩ đó là kết quả của một quá trình vô tư, gần như là máy móc với những giai đoạn như nhận thức vấn đề, cân nhắc những giải pháp khác nhau, và cuối cùng là đưa ra quyết định. Nếu chỉ với cảm quan của con người, chúng ta sẽ không bao giờ làm được như thế.

Để có được sự thống nhất, tổ chức đó phải có một tiêu chí, nghĩa là xác định mình là ai và cần phải làm gì. Chúng ta có thể lấy thuyết về nhân cách làm một ví dụ tương tự minh họa. Mỗi con người là sự kết hợp của rất nhiều "cái tôi" khác nhau. Nếu những cá tính đó không nối kết với nhau thì con người không thể nào giao tiếp thành công với người khác. Tính thống nhất, cũng là một chủ đề trung tâm trong các tài liệu hiện đại về lĩnh vực sức khỏe tinh thần, được thể hiện trong một tổ chức qua những "cái tôi" hay cấu trúc tồn tại trong tổ chức đó.

Mỗi một tổ chức bao gồm bốn loại hình tổ chức; loại hình này thường xung đột với loại hình kia hoặc chúng chỉ tồn tại bên nhau một cách gượng ép. Loại hình tổ chức hiển thị là loại hình được thể hiện trên "sơ đồ tổ chức", có thể được chính thức công bố hoặc giấu đi. Loại hình này che dấu nhiều sự thật và tự áp đặt chân dung cho mình. Tiếp theo loại tổ chức giả định, là loại hình mà mỗi cá nhân nhận thức, hình dung về tổ chức. Đôi khi chúng ta thăm dò ý kiến của nhân viên về hoạt động của công ty nhằm nắm được suy nghĩ và cảm nhận của họ. Sự khác biệt giữa quan điểm của họ và quan điểm của những người lãnh đạo - là loại tổ chức hiển thị - lúc nào cũng vô cùng lớn. Thứ ba là loại tổ chức hiện hữu, hay là tình trạng tổ chức được thể hiện qua những điều tra về hệ thống do những nhà tư vấn về tổ chức tiến hành nhằm có "một cái nhìn khách quan" về tổ chức. Cuối cùng là hình thức tổ chức tất yếu, hay nói cách khác đây là hình thức tổ chức cần có để phù hợp với thực trạng hoàn cảnh mà nó đang cùng tồn tại *. [14]

Điều lý tưởng, nhưng chưa bao giờ xảy ra trong thực tế, là những loại hình tổ chức hiển thị, giả định, hiện hữu, và tất yếu tiến lại nhau càng gần càng tốt. Ở tổ chức nào có bốn loại hình này mâu thuẫn với nhau thì tiêu chí của tổ chức đó khó xác định được, cũng như không đạt được sự thống nhất.

Một ví dụ hữu ích khác trong lĩnh vực sức khỏe tinh thần có thể giúp hiểu rõ hơn vấn đề này. Có rất nhiều, nếu không nói là tất cả, các trường dạy chữa bệnh dựa trên phương pháp tâm lý đã đánh giá mức độ khỏe mạnh về tinh thần của mỗi người thông qua sự hòa hợp của những "cái tôi" khác nhau trong con người họ. Người có tinh thần khỏe mạnh là người được đánh giá, nhìn nhận đúng như bản thân họ.

Rõ ràng là chúng ta có thể sử dụng một tiêu chuẩn tương tự để đánh giá tính thống nhất của tổ chức, thể hiện qua mức độ hòa hợp giữa các loại hình tổ chức hiển thị, giả định, hiện hữu, và tất yếu. Chúng ta không cần thiết phải xác định rõ cả bốn hình thức tổ chức này, chỉ cần nhận diện chúng với một dung sai cho phép. Thật đáng ngờ nếu một tổ chức có thể đạt được sự đồng nhất trong nội bộ. Quan trọng là nhận diện được vấn đề, nhận thức rõ hơn về những mâu thuẫn và nhầm lẫn trong tổ chức. Và để làm được việc này cần có quan điểm, lập trường rõ ràng.

Yếu tố thứ hai của việc xác định lập trường, là "giữ vững lập trường" qua sự kiên định. Như chúng tôi đã từng đề cập, lãnh đạo hiệu quả là dám chấp nhận rủi ro khi họ đổi mới, thách thức và thay đổi những bước chuyển hóa cơ bản của tổ chức. Cách lãnh đạo này đòi hỏi "lòng kiên trì mạnh mẽ" mà Admiral Rickover từng đề cập đến trong câu nói được trích ở phần trước. Trong thực tế, điều này có nghĩa là "kiên trì đến cùng" và "đến cùng" và một lần nữa "đến cùng". Quá trình cải tiến, hay bất kỳ những ý tưởng mới mẻ nào, ngay thoạt

đầu không bao giờ được chấp nhận dễ dàng cho dù ý tưởng đó có vẻ hay như thế nào. Nếu ai cũng nghĩ đến chuyện đổi mới thì mọi người sẽ không xem trọng vấn đề này, sẽ không xem đó là cải tiến nữa. Đổi mới luôn gặp phải sự chống đối, phòng thủ, ngăn cản quá trình hình thành và thực hiện. Bất kỳ một ý tưởng nào mới thoạt nghe cũng có vẻ ngốc nghếch, không thực tế hoặc không khả thi. Cần phải nỗ lực liên tục, bền bỉ chứng minh, nhắc đi nhắc lại cho đến khi ý tưởng đổi mới được cả tổ chức chấp nhận và tiếp thu. Để làm được điều này, cần phải kiên định và tất nhiên là phải có "lòng kiên trì mạnh mẽ".

Một trong những công ty có dây chuyền chế biến thức ăn lớn nhất nước đã từng liên tục thất bại trong nỗ lực phát triển công thức bột làm vỏ bánh giòn. Thử nghiệm thị trường rồi lại thử nghiệm thị trường, liên tục thất bại như một thảm họa. Mỗi năm, phòng thí nghiệm lại cho ra đời một công thức bột làm vỏ bánh mới hy vọng sẽ thành công, nhưng mỗi năm nó lại rơi tõm vào hư vô, hay ít nhất là thất bại trong những cuộc thử nghiệm thị trường quan trọng. Những nhà quản lý đã quá chán nản và giận dữ với sự thất bại hàng năm và bắt đầu gọi đây là Dự án Lazarus [15]*, vì nó đã được tái sinh sau khi chết quá nhiều lần. Giờ đây, nhờ sự kiên trì theo đuổi đến cùng công ty đã đạt được thành công, sản phẩm bột làm vỏ bánh hiện là sản phẩm dẫn đầu cả về doanh thu và lợi nhuận.

Woody Allen từng nói "80% thành công hay không là do bạn". Điều này cũng đúng đối với tổ chức và những nhà lãnh đạo, những người xây dựng lòng tin thông qua việc khẳng định lập trường.

Chúng ta có thể kết luận lại phần này qua một bài thơ rất dễ thương và ngọt ngào của Don Marquis, phản ánh tư tưởng lập trường (và "lòng kiên trì mạnh mẽ") như sau:

BÀI HỌC TỪ LOÀI BƯỚM ĐÊM (4)[16]

Đêm nọ tôi trò chuyện với một chú bướm đêm

Nó cứ gắng sức bay vào bóng đèn điện và tự thiêu mình

Tôi bèn hỏi “Tại sao bạn lại phải tự hại mình?”

“Có phải vì đây là truyền thống của loài bướm đêm?

Hay tại sao, nếu như đó là một ngọn nến thay vì một bóng đèn điện,

Thì bạn đã là một đốm than nhỏ xíu, xấu xí.

Bạn không cảm thấy thật vô nghĩa sao?”

Bướm đáp: “Nhiều ý nghĩa lắm chứ. Vì chúng tôi đôi khi thấy buồn chán.

Chúng tôi quá chán những thói thường tình và khao khát được lóe sáng và sống hết mình.

Ngọn lửa thật đẹp và chúng tôi biết nếu mình đến quá gần lửa, lửa sẽ thiêu cháy chúng tôi,

Nhưng như thế thì có hề gì?

Thà một phút được hạnh phúc và rực cháy trong hào quang

Hơn là sống cả một đời chán chường tất cả.

Vì thế chúng tôi nén chặt cuộc đời mình,

Rồi bắn nó như pháo hoa.

Cuộc sống như thế mới là sống.

Thà một lúc huy hoàng

Rồi chợt tắt

Còn hơn sống một đời mà không bao giờ biết đến phút huy hoàng.

Chúng tôi nghĩ về cuộc đời này

Dễ đến thì cũng dễ đi.

Chúng tôi cũng giống loài người xưa kia, trước khi họ quá văn minh để không còn vô tư vui vẻ nữa".

Và trước khi tôi kịp tranh cãi với bướm đêm về triết lý của nó,

Nó đã lao vào ngọn lửa từ cái bật lửa xì gà.

Tôi không đồng ý với nó.

Với tôi, thà sống nửa đời trong hạnh phúc

Và tuổi thọ dài gấp đôi.

Nhưng rồi,

Tôi ước gì mình có những điều mình muốn

Mãnh liệt như chú bướm nhỏ kia cứ muốn tự thiêu mình.

CHIẾN LƯỢC IV:

Khẳng định cái tôi bằng lòng tự tin

Khi Yên Ho chuẩn bị nhận nhiệm vụ làm quốc sư dạy cho con của vua Ling nhà Ngụy, thái tử Wei, ông đến xin lời khuyên của Chu Po Yu. Ông nói "Tôi sắp phải dạy một người thích giết chóc và đồi trụy.

Làm cách nào để tôi đối xử với kiểu người này?” Chu Po Yu nói “Mừng là ông đã hỏi câu này… Việc tiên quyết không phải là rèn cho thái tử mà là tự rèn bản thân trước”.

Trích theo truyện cổ Trung Hoa của Lão Tử

Tôi luôn muốn đến với người khác với tấm lòng mình chứ không phải với sự gượng ép nào cả. Một nhạc sĩ nói cho cùng không phải là một sĩ quan quân đội. Điều quan trọng nhất là quan hệ giữa người với người. Những bí ẩn của âm nhạc đã đem đến cho chúng tôi tình bạn thực sự giữa những đồng nghiệp. Bất kỳ một thành viên nào trong dàn nhạc của tôi đều hiểu rõ họ luôn ở trong tim tôi.

Carlo Maria Giulini

Chỉ huy dàn nhạc Los Angeles Philharmonic

Hai câu trích ở trên đều cho thấy lãnh đạo là một nhiệm vụ đầy tính nhân bản. Trường đại học và các doanh nghiệp đều đã hoàn toàn bỏ qua quan điểm này vì họ quá tập trung vào những công cụ tính toán mang tính định lượng, những vấn đề rõ ràng khác nhưng thật buồn cười họ lại đơn giản hóa “mối quan hệ giữa người và người”. Chúng ta có thể thấy ở vị trí càng cao thì mối quan hệ cá nhân giữa người và người ngày càng quan trọng. Các lãnh đạo cao cấp của chúng tôi dành đến 90% thời gian làm việc với người khác và cũng mất một khoảng thời gian tương đương để giải quyết những mâu thuẫn của mọi người. Nghiên cứu của chúng tôi về những nhà lãnh đạo giỏi cho thấy yếu tố chính là khẳng định cái tôi một cách sáng tạo, là vấn đề chúng ta sẽ tiếp tục đi sâu trong phần còn lại của chương này.

Tự quản bản thân rất quan trọng, nếu không, người lãnh đạo sẽ gây điều bất lợi hơn là có lợi. Giống như bác sỹ hay những người quản lý không đủ tài năng có thể khiến bệnh nhân càng bệnh nặng hơn,

thậm chí nguy hiểm cả tính mạng. Trong trường hợp này, ta có thể dùng cách mô tả “bệnh thứ phát”, là những căn bệnh sau điều trị do tác dụng phụ của can thiệp y học gây nên. Tương tự, người quản lý có thể là người giải quyết vấn đề nhưng cũng có thể là người phạm sai lầm.

Fred Friendly, cựu chủ tịch của CBS News, là một ví dụ minh họa rất phù hợp về vấn đề này. Ông lúc nào cũng “thổi phồng” và bao phủ người nghe bằng nhiều lý tưởng và khiến họ bị chóang ngợp. Khi được hỏi ông đã bao giờ từng bị suy sụp, ông trả lời: “Chưa bao giờ, nhưng tôi lại khiến người khác phải suy sụp”. Do đó, dù những nhà quản lý phải trải qua nhiều cơn đau tim hay những vấn đề tự cảm khác, điều tối kỵ là họ khiến cho nhân viên cấp dưới của mình phải chịu đựng những căn bệnh như họ, giống như “bệnh thứ phát” vậy. Điều này khẳng định một kết luận vững chắc rằng lãnh đạo có hiệu quả là vận dụng cái tôi một cách sáng tạo (và lành mạnh).

Tự khẳng định cái tôi một cách sáng tạo, như chúng tôi đã nói, khiến lãnh đạo trở thành một nhiệm vụ mang tính con người sâu sắc. Cái chúng ta đang nói đến ở đây chính là sự tự tin, một khái niệm thực chất cho dễ gọi chứ không hẳn hoàn toàn chính xác. Chúng tôi rút ra được kết luận trên từ các câu trả lời cho một trong ba câu hỏi cơ bản của chúng tôi: “Ưu điểm và khuyết điểm của ông/bà là gì?”. Đa số các trường hợp, những nhà lãnh đạo thường có xu hướng nhấn mạnh ưu điểm và giảm nhẹ nhược điểm. Điều này không có nghĩa là họ không tự nhận thức được điểm yếu của mình, mà vì họ không muốn nhai đi nhai lại chúng. Một trong những giám đốc điều hành được phỏng vấn, cựu chủ tịch tờ Times – Mirror, tiến sĩ Franklin Murphy, một biểu tượng điển hình của người có lòng tự tin, cho biết ông không cần “cân nhắc” quyết định từ chối bốn cơ hội tham gia vào nội các chính phủ, “Tôi tự biết là mình không giỏi về những việc như vậy.”.

Có thể sẽ dễ hiểu hơn khi chúng ta định nghĩa thế nào là không tự tin. Trước tiên là không tự xem bản thân là quan trọng hay là trung tâm của mọi thứ. Cũng không "quá tự đề cao bản thân". Những nhà lãnh đạo của chúng ta cũng không có sự tôn thờ bản thân hay tự phụ.

Nhưng họ biết giá trị của mình. Họ tin vào bản thân họ mà không bị bản ngã và những hình ảnh cá nhân ảnh hưởng. Một nhà lãnh đạo nói về quan điểm "tự trọng" như sau:

Tự tôn trọng bản thân nghĩa là tất cả. Nếu không lòng tự trọng, chúng ta sẽ chẳng là gì ngoài những tên nô lệ không có chút ý chí, chỉ trông chờ vào sự định đoạt của người khác, đặc biệt là đối của những kẻ chúng ta e sợ và coi khinh… Thử nghĩ, "A, không có việc làm thì cũng không sao, nếu họ cần tôi, thuê tôi, công việc làm sao tốt được?". Groucho Marx mô tả về những người không có lòng tự tin như vậy "Tôi sẽ không tham gia vào bất kỳ câu lạc bộ nào nhận tôi". Họ nghẹt thở trong chính sự tự trách mình. Với họ, công việc nào cũng đòi hỏi quá nhiều trong khi không nhận lại được bao nhiêu. Những lá thư không được trả lời là minh chứng cho sự lười biếng của họ, khắc ghi những sai lầm của họ. Nếu không có lòng tự trọng, chúng ta không còn là bản thân nữa và cuối cùng trở thành vật hy sinh: đánh mất con người mình.

Nhận biết ưu điểm và bù đắp cho yếu điểm của mình là bước đầu tiên để đạt được lòng tự tin. Những nhà lãnh đạo tham gia trong nghiên cứu của chúng tôi dường như biết rất rõ thế mạnh của bản thân từ rất sớm. Ví dụ như nhà sản xuất phim Joh Korty, trong suốt thời gian ở trường cấp hai, ông làm và phân phối phim ở Ohio. Claire Townsend có bài viết báo khi còn ở tuổi thiếu niên. Nhạc trưởng James Levine, ở tuổi lên năm, đã khiến cho những nhạc trưởng khác phải căng thẳng khi có thể theo đúng nhịp lúc ngồi ở hàng ghế đầu

trong hội trường biểu diễn. Andrew Grove tự biết mình là một thần đồng về máy móc, và từ rất sớm ông đã theo ngành kỹ sư. Hầu hết các nhà lãnh đạo của chúng ta đều biết từ lúc còn trẻ rằng họ sẽ có mối quan hệ tốt với mọi người và họ sẽ thành công với vai trò lãnh đạo.

Vậy, trước tiên là cần nhận biết điểm mạnh đồng thời cải thiện những điểm yếu của bản thân. Yếu tố thứ hai để có được cái nhìn tích cực về bản thân là khả năng nuôi dưỡng sự rèn luyện, có nghĩa là liên tục trau dồi và phát triển tài năng của mình. Nhiều nhà lãnh đạo, có thể không phải là tất cả, như những vận động viên, họ rất nóng lòng có được thông tin đánh giá về khả năng của mình và họ thường tự đặt ra những mục tiêu cao hơn cho bản thân dựa trên những thành tích đã đạt được. Theo Don Gevirtz, Đại sứ Mỹ tại Fiji và là cựu chủ tịch của Foothill Group, một tổ chức chuyên cho vay, thì: “Sau khi kiếm được một triệu đô đầu tiên, tôi biết là chúng tôi có khả năng kiếm gấp ba lần con số này trong chưa đầy một năm nữa”. Trước khi Intel đạt được con số doanh thu 1 tỷ đôla, chủ tịch của tập đoàn là Andrew Grove đưa ra con số mục tiêu là một tỷ rưỡi (đó là vào năm 1994). Howard Schultz, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Starbucks dự định tăng số cửa hàng từ 1.000 lên 2.000 cho đến cuối thiên niên kỷ này.

Điều chúng ta muốn nói ở đây không phải là lời hay lỗ, hay là lợi nhuận từ đầu tư, mà là khả năng phát triển và cải thiện kỹ năng khiến người lãnh đạo trở nên khác biệt với những người đi theo. Họ tự chịu trách nhiệm cho sự tiến bộ, phát triển của bản thân và có thể được gọi là những người “tự tiến hóa”.

Nhưng cũng cần nói thêm rằng ngoài việc đạt được một số thành quả, lãnh đạo không phải là người phi thường về mọi mặt. Họ cũng có những mặt hạn chế không thể bỏ qua. Một điểm yếu nhỏ ban đầu chỉ gây khó chịu nhưng dần dần sẽ trở thành bi kịch nếu tiếp tục tiếp

diễn, do đó, người lãnh đạo giỏi cần phải biết cách khắc phục những điểm chưa hoàn hảo của mình trước khi chúng trở thành hiểm họa. Chính khuyết điểm có thể giúp nhà lãnh đạo ngày càng mở rộng kiến thức hơn. Một trong những minh họa điển hình về điều này là Will Clarkson, lúc được phỏng vấn là chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của công ty Graphic Controls. Nhận thấy mình chỉ giỏi về kỹ thuật cao chứ không khéo trong quan hệ với mọi người, như ông tự gọi mình "Tôi chỉ dựa trên công việc chứ không dựa trên tình cảm", ông bắt đầu tham gia các hội nghị chuyên đề về quan hệ con người, thậm chí còn thuê cả người tư vấn giúp ông cải thiện khả năng giao tiếp. Chỉ sau hai năm ông tham dự hàng loạt các chuyên đề về kỹ năng giao tiếp để tự rèn luyện mình, ông đã trở thành một nhà lãnh đạo cân bằng giữa công việc và con người.

Nói chung, những giám đốc điều hành giỏi chỉ nhận công việc này khi họ xây dựng được một đội ngũ nhân viên có thể bù đắp và khắc phục những điểm yếu của họ. Đây chính là khía cạnh thứ ba của lòng tự tin, đó là biết cách vận dụng khả năng bản thân cho phù hợp với yêu cầu của công việc. Giống trong trường hợp của Franklin Murphy khi ông không ngần ngại từ chối vị trí trong nội các chính phủ.

Thông thường người ta hay nghĩ (nhưng thực ra chưa đúng) nhân tố thứ ba giúp có được lòng tự tin là yếu tố đúng thời điểm. Qua nghiên cứu con đường sự nghiệp của 90 vị lãnh đạo, chúng tôi phát hiện dường như những nhà lãnh đạo này "biết" khi nào họ có thể cống hiến hết khả năng cho công việc và khi nào thì những khả năng của họ không còn thích hợp (hoặc có thể còn gây bất lợi) cho tổ chức. Họ biết điều đó theo bản năng, như lời bài hát của ca sỹ nhạc đồng quê Kenny Roger "khi nào thì nắm lấy cơ hội và khi nào thì nên buông tay". Thực chất, cái gọi là nắm bắt đúng thời điểm có được là nhờ khả năng biết vận dụng thế mạnh của bản thân vào công việc.

Một cách rất hữu ích để xem xét ưu khuyết điểm là xem chúng như những "nguyên liệu thô" của một công trình nghệ thuật. Một người đầy khao khát sẽ làm việc chăm chỉ với tất cả phẩm chất và khả năng của mình, kể cả những thiếu sót, cho đến khi mọi việc trở thành một "công trình nghệ thuật" – mà nói theo cách mô tả của một trong 90 nhà lãnh đạo thì "khiến mắt ta phải sáng ngời lên". Kết quả cuối cùng là cảm giác tự hài lòng và một cái nhìn tổng thể bao quát, giúp họ nhận thức và thực hiện được những mục tiêu vĩ đại.

Chúng ta có thể tóm tắt về lòng tự tin, gồm 3 yếu tố chính như sau: nhận thức ưu điểm bản thân, nuôi dưỡng và phát triển những thế mạnh đó và cuối cùng là vận dụng những ưu nhược điểm của mình cho phù hợp với yêu cầu của công việc. Một cách khác để tư duy về cái nhìn lạc quan về bản thân trong mối liên hệ mật thiết với công việc và nghề nghiệp như sau: những cá nhân nào có khả năng này thường làm việc rất tốt vì họ có những khả năng cần thiết. Họ luôn yêu công việc của mình và đáp lại công việc mang đến sự thỏa mãn và là nguồn động lực cho họ. Và cuối cùng, họ tự hào vì công việc của mình, còn công việc phản ánh giá trị của họ.

Khi nhìn lại, chúng tôi thật sự ngạc nhiên trước hiệu quả bất ngờ của sự tự tin, đáng lẽ chúng ta đã thấy được tác động sâu sắc của khả năng đó. Chúng tôi nhận thấy 90 nhà lãnh đạo (bắt nguồn từ lòng tự tin của mình) đã tạo sự tự tin tích cực cho các nhân viên. Và đây chính là nhân tố then chốt cho công việc lãnh đạo của họ. Cựu chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Monolithic Memories, Irwin Federman minh họa điều này một cách rất sáng suốt rằng:

Bạn thử nghĩ xem, người ta yêu quý một ai đó đâu phải vì họ là ai mà vì cách họ khiến chúng ta cảm thấy như thế nào. Chúng ta sẵn sàng ủng hộ một ai đó cũng vì như thế. Họ khiến chúng ta cảm thấy

yên tâm khi ủng hộ họ. Và thực tế chúng ta sẵn sàng nghe theo một viên trung úy, một thiên tài; vị hôn thê hay đòi hỏi; hay những ông chủ có tài thuyết phục, và rất nhiều những người khác nhau… vì nhiều lý do khác nhau nhưng không phải vì khả năng lãnh đạo của họ. Để sẵn sàng đi theo một người, bạn phải cảm thấy yên tâm về việc ấy. Theo quan điểm của tôi, khả năng làm cho người khác cảm thấy hài lòng trong công việc bình thường hàng ngày của họ chính là cốt lõi của lãnh đạo.

Cùng với quan điểm này, một minh họa theo cách tiếp cận khác một chút là James Rousse, nhà lên kế hoạch và phát triển thành thị. Ông kể khi ông cảm thấy không hài lòng với vài khu nhà của dự án Columbia, Maryland, ông đã cố gắng thay đổi thiết kế tiếp theo bằng cách chì chiết và sửa sai nhóm kiến trúc sư của mình. Kết quả là chẳng có tác dụng gì. Do đó, ông quyết định mình sẽ không “chỉnh” họ nữa mà cố gắng gửi họ đi xem những công trình đẹp nhất thế giới, để họ hiểu được là ông đang muốn gì và ông nhắm vào điều gì. Từ những ý tưởng của Rouse, nhóm kiến trúc sư đã thiết kế những ngôi nhà bắt mắt và thiết thực nhất trên toàn quốc. Điều này chứng tỏ rằng lòng tự tin của người lãnh đạo có thể truyền sang người khác.

Thêm hai ví dụ minh họa nữa: Những ngày đầu mới hoạt động của Polaroid, Edwin Land luôn động viên nhân viên của mình “thực hiện những điều không thể”. Lòng tự tin lạc quan của Land thuyết phục cấp trên của ông rằng họ sẽ không thất bại. Khi William Hewitt tiếp nhận John Deere và Công ty vào giữa những năm 1950, ông đã biến một công ty ngái ngủ, nghèo nàn trở thành một hãng tiên phong trong nhóm tập đoàn đa quốc gia hiện đại. Bí quyết của ông là: luôn luôn đặt câu hỏi “Chúng ta không thể làm cái này tốt hơn nữa được sao?” và thế là những nhân viên của ông có cơ hội suy nghĩ. Và như lời một

nhân viên lâu năm của Deere thì “Hewitt giúp chúng tôi hiểu được mình có thể làm tốt như thế nào”.

Những người lãnh đạo tự tin lạc quan rất ít khi bị ảnh hưởng bởi những lời chỉ trích hoặc phê phán tiêu cực dù họ đang lãnh đạo của một công ty đa quốc gia, một dàn nhạc hay một đội bóng. Huấn luyện viên trưởng John Robinson kể với chúng tôi rằng ông không bao giờ phê bình cầu thủ của mình cho đến khi họ bị thuyết phục bởi lòng tin tưởng vô điều kiện ông dành cho khả năng của họ. Chỉ sau khi đạt được điều đó ông mới nói (khi phát hiện điểm gì có lợi cho cầu thủ): “Xem này, cậu đang đạt 99% phong độ xuất sắc, nhưng còn 1% nữa để hoàn thiện. Cố gắng đạt được nhé!”. Khi còn là huấn luyện viên của đội USC, ông cũng làm tương tự với Marcus Allen, và cầu thủ này từ vị trí dự bị đã trở thành một trong những hậu vệ lùi giỏi nhất của NFL (Liên đoàn bóng đá quốc gia), chỉ sau khi ông xây dựng lòng tin cho Allen trong hai năm.

Irwin Federman nói về điều này với chỉ vài câu rất thuyết phục:

Sức mạnh tiềm tàng trong mỗi cá nhân là một biến thể trực tiếp từ lòng tự trọng mà ra, nghĩa là họ tự cảm thấy hài lòng về bản thân mình. Càng đánh giá cao bản thân thì chúng ta càng tự đòi hỏi bản thân cao hơn… Quá trình phát triển này giúp chúng ta đạt được những mục tiêu khó khăn hơn, những mong đợi cao hơn và kết quả là những thành công ấn tượng hơn. Nếu bạn tin những điều tôi nói, chắc chắn bạn sẽ thấy rằng những người bạn đi theo hết lòng, say mê và đầy nhiệt huyết sẽ khiến bạn cảm thấy mình là một ai đó. Điều này không đơn thuần vì họ có vị trí, có quyền lực… mà vì bạn cảm thấy rất tuyệt khi ở bên cạnh họ.

Lòng tự tin có thể tạo niềm tin và sự mong đợi từ người khác, giống như câu chuyện truyền thuyết Pygmalion [17] *. Khi Ian

McGregor đảm nhận vai trò chủ tịch tập đoàn British Steel Corporation, nhiệm vụ đầu tiên mà ông đưa ra là khôi phục nhuệ khí của nhóm quản lý cấp trung. Ông cho biết: "Tôi luôn làm việc dựa trên lý thuyết là những nhân vật hàng đầu của tổ chức phải biết cách khuyến khích người khác". Ông có thể không cho nhân viên tiền thưởng vốn là thông lệ của những công ty làm ăn có lãi, nhưng ông có thể thúc đẩy, khuyến khích họ bằng cách xây dựng cho họ lòng tự tin và tính độc lập. Ông nói: "Nếu mọi người cảm thấy bản thân họ đang điều hành một công việc nào đó thì họ sẽ cố hết sức để chứng tỏ khả năng của mình".

Lòng tự tin có liên quan đến mức độ trưởng thành, ở đây chúng tôi nói đến "sự chín chắn từng trải" hơn là "sự trưởng thành". Trưởng thành nghe có vẻ giống như một người vừa vượt qua thời kỳ suy nghĩ non nớt trẻ con. Những vị lãnh đạo của chúng ta lại có những tính cách lạc quan rất trẻ con như: rất nhiệt tình với người khác, bốc đồng, tưởng tượng và học hỏi những hành vi ứng xử mới một cách không mệt mỏi. Như chúng ta biết thì sự chín chắn thể hiện ngay trong mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau. Trong trường hợp chín mươi nhà lãnh đạo của chúng ta, họ thường sử dụng năm kỹ năng cơ bản sau:

1. Chấp nhận mọi người như chính con người họ chứ không phải là người mà bạn mong muốn họ trở thành. Thực chất, điều này thể hiện tầm cao của sự từng trải – "đặt mình vào vị trí" của người khác để hiểu họ theo cách của họ, chứ không phán xét họ.

2. Xây dựng các mối quan hệ và giải quyết vấn đề trên cơ sở hiện tại chứ không phải quá khứ. Đương nhiên là chúng ta có thể học hỏi từ những lỗi lầm trong quá khứ, nhưng xem xét sự việc ở hiện tại để giảm sai lầm sẽ bổ ích hơn cho những nhà lãnh đạo. Về khía cạnh tâm lý, điều này cũng tốt hơn là cứ gặm nhấm những chuyện đã qua.

3. Đối xử với những người xung quanh lịch sự, nhã nhặn như đối với người lạ hay mới quen. Kỹ năng này rõ ràng là cần nhất - nhưng lại thiếu nhất -
trong mối quan hệ của chính gia đình chúng ta. Trong môi trường làm việc cũng quan trọng như vậy. Thông thường chúng ta cứ nghĩ đã là người thân thì sao cũng được. Và vì đã quá quen với việc gặp và nghe họ nói mỗi ngày nên chúng ta đánh mất khả năng lắng nghe họ thực sự muốn nói gì hoặc quên đánh giá về chất lượng công việc họ đang làm là tốt hay xấu. Cảm xúc cá nhân của quan hệ bạn bè hay sự ác ý hay đơn giản là sự bàng quan đã gây rối khả năng suy xét của bạn.

Có hai vấn đề do quá thân mật: Thứ nhất là bạn không nghe họ đang nói gì: điều này dẫn đến hiểu lầm, nhận thức sai lầm, và phạm lỗi. Thứ hai là bạn không đưa ra phản hồi để chứng tỏ bạn đang chú tâm tới họ.

4. Tin tưởng người khác, cho dù có rủi ro. Mọi người thường dè chừng người khác để bảo vệ bản thân, nhưng có thể phải trả giá đắt nếu lúc bạn nào cũng phòng thủ, và nghi ngờ người khác. Cho dù có khi việc bạn quá tin người gây rủi ro như bị lừa hay thất vọng thì về lâu dài vẫn tốt hơn là lúc nào cũng xem người khác là yếu kém và thiếu chân thành.

5. Xúc tiến công việc mà không phải lúc nào cũng có sự ủng hộ hay thừa nhận của người khác. Đặc biệt trong công việc, nếu lúc nào cũng đòi hỏi sự ủng hộ thì rất nguy hiểm và gây phản tác dụng. Thực sự việc có bao nhiêu người thích người lãnh đạo không quan trọng. Quan trọng là chất lượng kết quả cuối cùng của quá trình hợp tác với họ. Nhà lãnh đạo khôn ngoan nhận ra rằng chất lượng công việc của họ sẽ không được đảm bảo nếu chỉ chú trọng đến chuyện mình phải là “một người dễ thương”. Quan trọng hơn, phần lớn công việc của nhà

lãnh đạo là chấp nhận rủi ro, và rủi ro về mặt bản chất không thể nào làm hài lòng tất cả mọi người.

Lòng tự tin không dễ tìm ở mọi nơi hay mọi lĩnh vực như chúng ta muốn, và cũng chưa rõ cách nào để đạt được nó - mặc dù chúng ta sẽ tiếp tục đi sâu vào chi tiết trong chương cuối của cuốn sách. Nhưng có một điều rõ ràng là việc hiểu và có được sự tự tin không ảnh hưởng đến những phẩm chất khác của con người, trái lại, nó còn giúp chúng ta hình thành nên những suy nghĩ về khả năng con người. Đó có lẽ là cách để phát triển đến một tầm cao của sự ưu tú và vĩ đại.

KHẲNG ĐỊNH CÁI TÔI QUA VẬN DỤNG NHÂN TỐ WALLENDA

Đi trên dây mới là cuộc sống thực sự.

Mọi trạng thái khác đều là chờ đợi mà thôi.

Karl Wallenda, 1968

Hầu hết mọi người đều không thực sự tin vào thành công. Thậm chí ngay cả khi chưa bắt đầu họ đã thấy vô vọng. "Những người da trắng" không khiến cho người da đen thất bại. Họ không bắt chúng ta phải thất nghiệp hay thất học. Chúng ta có sức mạnh để tồn tại trong xã hội này và vì thế chúng ta không thể đổ lỗi cho chế độ. Thật ra chính nỗi sợ bị thất bại khiến chúng ta chùn bước.

John H. Johnson

Chủ báo, tờ Ebony

Có lẽ phẩm chất ấn tượng và đáng nhớ nhất của những người lãnh đạo được nghiên cứu là cách họ đối mặt với thất bại. Giống như Karl Wallenda, diễn viên xiếc đi dây vĩ đại, người đánh cược toàn bộ cuộc

sống của mình mỗi lần bước đi trên đây, những nhà lãnh đạo đã dồn hết sức lực vào công việc. Đơn giản là họ không suy nghĩ gì đến thất bại, thậm chí họ cũng không dùng từ này, chỉ dùng những từ đồng nghĩa đại loại như “sai lầm”, “hỏng hóc”, “lộn xộn”, và hàng loạt những từ khác như “khởi động sai”, “hỗn độn”, “rối tinh”, “trở ngại”, và “lỗi”. Không bao giờ là thất bại. Một trong những nhà lãnh đạo khi phỏng vấn cho rằng “Sai lầm cũng là một cách thực hiện khác mà thôi”. Một người khác lại nói: “Để trở thành lãnh đạo tôi sẽ phạm càng nhiều sai lầm càng nhanh càng tốt để tôi có thể rút ra kinh nghiệm từ đó”. Một người khác lại dùng đến câu nói cách ngôn nổi tiếng của Harry Truman như sau: “Bất cứ khi nào tôi ra một quyết định sai lầm, tôi liền có một quyết định khác thay thế”.

Một thời gian ngắn sau khi Wallenda ngã chết trong màn biểu diễn năm 1978, (ông đi trên dây cao 75 foot, tương đương 22,9m, tại thị trấn San Juan, Puerto Rico), vợ ông, vốn cũng là diễn viên xiếc đi dây, suy ngẫm về màn diễn định mệnh ở San Juan đó như sau: “Có lẽ điều nguy hiểm nhất chính là ba tháng trước đó lúc nào Karl cũng nghĩ là sẽ bị ngã. Đây là lần đầu tiên ông nghĩ đến điều đó và dường như ông đã cố gắng hết sức để khỏi bị ngã thay vì bước đi trên dây”. Bà Wallenda còn thêm rằng chồng bà thậm chí còn đích thân đến xem họ căng dây như thế nào để đảm bảo là dây an toàn, “điều mà trước đây ông ấy chưa bao giờ lo nghĩ đến”.

Từ các buổi phỏng vấn những nhà lãnh đạo thành công, chúng ta càng hiểu rõ rằng khi Karl Wallenda cố hết sức để khỏi bị ngã thay vì đi trên dây, ông đã kết thúc bằng thất bại.

Một ví dụ cho bài học Wallenda từ cuộc phỏng vấn Fletcher Byrom, cựu chủ tịch của công ty Koppers, một công ty đa lĩnh vực cơ

khí, xây dựng và hóa chất. Khi được hỏi về “quyết định khó khăn nhất” của mình, ông trả lời như sau:

Tôi không biết như thế nào là một quyết định khó khăn. Có lẽ tôi hơi khác thường nhưng tôi không hề lo lắng. Bất cứ khi nào tôi quyết định điều gì, tôi đều nghĩ rằng có thể tôi sẽ sai nhưng đó là những điều tốt nhất tôi có thể làm rồi. Lo lắng chỉ gây cản trở cho những suy nghĩ mạch lạc mà thôi.

Hay xem xét trường hợp của Ray Meyer, huấn luyện viên giỏi nhất môn bóng rổ trường học, người đã dẫn dắt trường Đại học DePaul đạt 42 năm chiến thắng liên tục. Khi đội của ông bị thua trận đầu tiên sau 29 chiến thắng, chúng tôi gọi điện thoại để hỏi ông cảm thấy thế nào. Câu trả lời mang đặc trưng kiểu Wallenda: “Tuyệt vời! Giờ thì chúng tôi có thể tập trung để chiến thắng, chứ không phải để tránh thua trận”. Meyer đã giúp chúng tôi định hình cái mà chúng tôi gọi là nhân tố Wallenda, đó chính là khả năng đặt ra những mục tiêu lạc quan, cố gắng hết mình vì mục tiêu đó, thay vì nhìn về quá khứ để tìm lời biện minh cho những sự cố đã qua.

Đối với nhiều người, từ “thất bại” nghĩa là kết thúc, không có sự sống và phản ứng tự nhiên của con người trước hoàn cảnh đó là buông xuôi. Nhưng đối với nhà lãnh đạo thành công, thất bại chỉ là bắt đầu, là đòn bẩy cho hy vọng.

Rất nhiều ví dụ minh họa từ cuộc nghiên cứu của chúng tôi. Cựu thị trưởng Los Angeles, Tom Bradley khi được phỏng vấn về thất bại trong cuộc đua vào vị trí thống đốc bang, nói rằng:

Vâng, tất nhiên rồi, tôi thất vọng với kết quả thất cử với số phiếu suýt soát. Nhưng đây không phải là kinh nghiệm thất bại đầu tiên của tôi trong các cuộc đua. Tôi sẽ luôn trở lại. Tôi sẽ luôn tiếp tục theo

đuổi. Tôi không hề thấy lý do gì khiến mình phải thay đổi. Chắc chắn là tôi không có ý định rút lui ra khỏi lĩnh vực chính trị. Tôi sẽ tiếp tục nghiên cứu những lựa chọn khác nhau, và một trong số đó là tôi sẽ tham gia tranh cử vào chiếc ghế thống đốc lần nữa.

Tiếp theo là Harold Prince, đạo diễn sân khấu Broadway. Ông thường xuyên tổ chức họp báo ngay sau khi những vở kịch Broadway của ông được công diễn – thậm chí trước cả khi đọc những lời bình luận về chúng - để thông báo kế hoạch cho vở kịch tiếp theo.

Có lẽ ví dụ tuyệt vời nhất về nhân tố Wallenda là câu chuyện của William Smithburg, chủ tịch của Quaker Oats. Sau hai “sai lầm” lớn mà Smithburg nhận trách nhiệm - là mua lại một công ty kinh doanh trò chơi video nhỏ (vì bị đóng cửa) và công ty kinh doanh đồ dùng cho thú nuôi của Pháp, chỉ là những thứ bỏ đi – trong buổi họp với sáu mươi nhân viên tiếp thị thực phẩm của mình, ông phát biểu: “Không có nhà quản lý cao cấp nào trong công ty không phải đối mặt với trường hợp sản phẩm thất bại, bao gồm cả tôi. Cũng giống như học trượt tuyết vậy, nếu không ngã thì bạn đâu có học được gì”.

Điểm mấu chốt là những nhà lãnh đạo này đã hợp nhất được thất bại và học hỏi. Trong khi chúng ta còn chưa cho đó là thất bại thì họ đã học lấy những lợi ích từ những thất bại này. Họ đã dùng những bài học rút ra từ chính những sai lầm để đạt được những mục tiêu cao hơn. Mỗi “bước đi sai lầm” được xem như là một cơ hội để học hỏi, chứ không phải là dấu chấm hết cho thế giới. Họ tin tưởng là họ có thể học hỏi - và quan trọng hơn là tổ chức của họ cũng có thể học hỏi - để đạt được lý tưởng của mình.

Thông thường những bài học về tinh thần lạc quan luôn được rút ra qua kinh nghiệm thực tế, cũng như trường hợp của Harold Williams. Khi chúng tôi phỏng vấn ông kinh nghiệm nào trong cuộc

sống đã định hướng sự nghiệp lãnh đạo của ông, ông kể về chuyện ông từng bị thất bại trong cuộc bầu chọn vị trí chủ tịch mới của Norton Simon Inc. như sau:

Lúc đó tôi rất giận dữ và thật sự thất vọng về sự ngu ngốc của những người đưa ra quyết định này, tôi chỉ biết gặm nhấm vết thương và cảm thấy tiếc cho chính mình… Tình cờ một ngày nọ không lâu sau tôi nói chuyện với một người bạn cũ. Anh ấy hỏi tôi là có gì mới không, thế là tôi kể chuyện ở Norton Simon cho anh ấy nghe. Anh ấy nhìn tôi và nói: "Có bao giờ anh suy nghĩ lại là có thể họ đã ra một quyết định đúng hay không?" Đương nhiên là không rồi, nhưng ngay lúc đó, tôi đã bắt đầu suy nghĩ về điều ấy. Khi tôi có thể nhìn lại và bắt đầu lắng nghe, tôi hiểu ra sỡ dĩ họ quyết định như vậy là có lý do của họ. Đó là kinh nghiệm quan trọng nhất mà tôi rút ra được (trong lúc tôi vẫn còn có thể quyết định một số việc), và... tôi đã hiểu được lý do tại sao… và từ đó… tôi học được nhiều kinh nghiệm khác. Lần bầu chọn tiếp theo, họ đã chọn tôi.

Khi làm những việc lớn chúng ta luôn phải đối mặt với những lời chỉ trích. Tuy khó nghe nhưng tiếp thu những lời phê bình là rất cần thiết, chúng sẽ kiểm tra mức độ tự tin lạc quan của chúng ta. Những lời chỉ trích càng khó tiếp thu thì càng có giá trị.

Những chuyên đề về nghiên cứu phương pháp trị liệu bằng xung điện của Werner Erhard đã nhận được nhiều sự chú ý, trong đó chắc chắn là có những lời phê bình đả kích và đôi khi còn vô căn cứ. Ông nói về phản hồi của mình trước những lời chỉ trích như sau:

Tôi cho rằng nếu một người nào đó bị sự tấn công chi phối, và đầu hàng theo nó thì họ sẽ tự đánh mất mình. Tôi từng biết có rất nhiều người phải đau khổ vì những lời chỉ trích. Những cuộc đối thoại (tiếp

sau) của họ chỉ là đáp trả những lời chỉ trích. Vì vậy, điều đầu tiên là: không bị sự tấn công chi phối.

Tuy nhiên, theo quan điểm của tôi, nếu hoàn toàn làm ngơ trước tất cả mọi sự tấn công thì cũng có tác động xấu tương tự vì như vậy là thiếu liêm sỉ. Ở đâu cũng có sự đả kích nên chúng ta phải chấp nhận chúng - nhưng không nghĩa là bạn phải đồng ý hoặc thỏa hiệp với chúng mà ý tôi là hãy cho cứ "cho phép" chúng tồn tại trên đường đi của chúng ta.

Lúc đó, câu hỏi của chúng ta sẽ là "Chúng ta vận dụng nó như thế nào? Sự tấn công ảnh hưởng như thế nào đến đường đi tôi?". Rất nhiều những lời chỉ trích giúp chúng ta tránh những sai lầm mà chúng ta có thể đã mắc phải. Ví dụ như: Khi chúng ta bị chỉ trích vì những gì chúng ta không làm, chúng ta biết là mình sẽ không làm, hay chúng ta có thể xem xét liệu đó có phải là việc nên làm hay không và thậm chí chúng ta có thể tìm những phương hướng theo đó sự tấn công mang lại lợi ích.

Giờ, chúng ta xem xét đến những lời chỉ trích chính xác… khó đối phó với chúng nhất… Rất khó khi phải nói rằng: "Vâng, anh nói đúng. Tôi chỉ là thằng ngốc. Tôi đã sai lầm". Bởi vì luôn luôn, hay ít nhất trong hầu hết các tình huống, thì tôi lúc nào cũng đang trong quá trình sửa chữa sai lầm của mình. Thực ra, ngay cả khi tôi nhận lỗi (nghĩa là chấp nhận lời chỉ trích), thì có lúc tôi vẫn tránh né thừa nhận nó. Vì vậy, những lời phê bình đúng rất hữu ích vì chúng là cơ hội để chúng ta học cách chấp nhận những thất bại của mình.

Cơ bản thì nhân tố Wallenda đề cập đến quá trình học hỏi, hay nói tổng quát hơn là "thử" làm một điều gì đó. Và trong quá trình học hỏi sẽ có những "thất bại" mà từ những thất bại đó chúng ta lại tiếp tục học hỏi thêm. Thật vậy, chúng ta có thể đưa ra một quy tắc chung cho

tất cả những tổ chức rằng: “Chúng ta không nên tiếp nhận những thất bại hợp lý bằng sự giận dữ”. Spinoza cũng có một nguyên tắc gần giống điều này. Ông nói rằng hành vi cao cấp nhất con người có thể đạt được là học hỏi, hay nói theo ngôn ngữ của ông là tìm hiểu. Hiểu được mọi thứ có nghĩa là bạn đã được tự do. Ông cho rằng những người phản ứng giận dữ trước thất bại của người khác thì bản thân họ là nô lệ của cảm xúc và chẳng học hỏi được điều gì.

Ngài Tom Watson, người sáng lập và dẫn đường cho hãng IBM hơn bốn mươi năm, đã vận dụng nguyên lý Spinoza vào công việc cách đây nhiều năm một cách vô tình mà có lẽ ngay cả bản thân ông cũng không biết. Một nhân viên nhiều triển vọng của IBM đã đặt công ty vào tình thế mạo hiểm và làm mất đi một khoản tiền 10 triệu USD trong cuộc chơi đó. Thật là một tai họa. Khi Watson cho gọi nhân viên đang hoảng sợ này vào văn phòng, chàng trai trẻ buột miệng: “Chắc là ngài yêu cầu tôi từ chức?”. Watson trả lời: “Không cần nghiêm trọng như thế. Chúng tôi vừa chi 10 triệu đô la để cho anh một bài học”.

Mặc dù lãnh đạo là một “công việc” mà dĩ nhiên người lãnh đạo được trả công hậu hĩnh, nhưng phần thưởng cho họ - và cũng là điều họ thực sự yêu thích - là cảm giác được phiêu lưu và tham gia cuộc chơi. Trong những cuộc phỏng vấn, họ mô tả công việc theo cách của các nhà khoa học, đại loại như: “khám phá không gian mới”, “giải quyết khó khăn”, “khám phá hay phát hiện ra một điều gì mới”. Giống như những nhà thám hiểm, những nhà khoa học, nghệ sỹ, những nhà lãnh đạo cũng tập trung hoàn toàn vào một lĩnh vực cụ thể nào đó - công việc của họ - để quên đi các vấn đề cá nhân, mất đi cảm giác về thời gian, và để cảm giác rằng mình rất có năng lực và kiểm soát được công việc. Khi đạt được những điều này, người lãnh đạo thực sự yêu thích công việc họ đang làm và không còn âu lo là liệu công việc có

hiệu quả hay không, liệu họ có được tưởng thưởng hay không, hay liệu việc họ đang làm có thành công hay không. Họ đang đi xiếc trên dây.

Bây giờ chúng ta sẽ kết nối hai yếu tố tự quản bản thân thành một lý thuyết hoàn chỉnh. Cả hai yếu tố tự tin lạc quan và nhân tố Wallenda cơ bản thì đều liên quan đến kết quả. Đối với lòng tự tin thì câu hỏi cơ bản là "Năng lực của tôi tới mức nào? Tôi đã có "đủ khả năng" chưa?". Còn nhân tố Wallenda chủ yếu liên quan đến nhận thức của một cá nhân về kết quả của một sự việc nào đó. Thử nhìn hai nhân tố này nhưng theo hướng tiêu cực, chúng ta có thể hiểu rõ lý thuyết này hơn. Người ta có thể ngừng cố gắng vì họ không chắc liệu mình có làm được việc hay không. Đó là cái nhìn tiêu cực về bản thân. Hay họ biết chắc là mình có khả năng nhưng lại không cố gắng vì họ nghĩ rằng cố gắng của họ sẽ chẳng đi đến đâu, ví như thể Karl Wallenda từ chối biểu diễn vì điều kiện thời tiết hoặc vì lỗi của dây chăng.

Một ví dụ nữa có thể làm vấn đề rõ hơn. Những lái xe nghĩ mình không đủ khả năng vượt qua những con đường núi hiểm trở thường tưởng tượng trong đầu những hình ảnh tai nạn và bị thương trong khi những người hoàn toàn tự tin vào khả năng lái xe của mình lại hướng đến nhiều triển vọng chứ không phải là những tổn thất. Đa số các trường hợp, những phản ứng của mọi người phụ thuộc vào việc họ đánh giá như thế nào về khả năng của mình. Đây cũng là một cách thể hiện khác về cái nhìn lạc quan (hay bi quan) về bản thân.

LÒNG TỰ TIN LẠC QUAN	TIÊU CỰC	TÍCH CỰC
TÍCH CỰC	II **Phản kháng** **Bất bình** **Đổi việc**	I **Lãnh đạo hiệu quả**
TIÊU CỰC	III **Từ chức** **Thờ ơ**	IV **Tự đánh giá thấp bản thân** **Chán nản**

Hình 2: Nhân tố Wallenda (Đánh giá kết quả công việc)

Nhân tố Wallenda không nhằm đánh giá khả năng cá nhân mà đánh giá về kết quả của một công việc nào đó. Trong một tổ chức, kỳ vọng thành công (về việc đầu tư một số vốn lớn hay một vụ sáp nhập quan trọng chẳng hạn) thường lại không gắn liền với sự đánh giá về khả năng cá nhân. Tóm lại, lòng tự trọng là dựa vào sự đánh giá về khả năng của bản thân, còn nhân tố Wallenda dựa vào những tác động bên ngoài. Việc dự đoán kết quả công việc thường không dựa vào đánh giá về bản thân vì bị tác động của những yếu tố ngoại lai nhất định. Ví dụ như ở mức yêu cầu công việc tối thiểu, khi một mức năng suất nhất định mang lại một mức lợi nhuận nhất định thì dù có cố gắng hơn thì cũng không mang lại lợi ích về tài chính nhiều hơn *. [18]

Để lãnh đạo thành công, cần phải có sự kết hợp giữa lòng tự tin và sự kỳ vọng lạc quan về kết quả công việc. Và điều này thể hiện rất rõ ở những nhà lãnh đạo thành công của chúng ta. Hiện diện trong tất cả 90 nhà lãnh đạo là sự kết hợp một cách khéo léo giữa làm việc và vui chơi. Một câu thơ của Robert Frost đã nói rằng "nơi tình yêu và khát vọng gặp nhau". Chúng tôi có kết luận rằng những nhà lãnh đạo vĩ đại giống như người bắn cung Zen, họ phát triển kỹ năng của mình đạt đến mức độ không cần khát khao bắn trúng mục tiêu vì toàn bộ con người, mũi tên và mục tiêu đã là một. Điều này rất cần cho những nhà lãnh đạo, khi họ áp dụng phương pháp này để thu hút và truyền sức mạnh cho người khác để cùng họ đi trên dây thử thách, nghĩa là họ đã mang lại lợi ích cho tổ chức và xã hội.

GIAO QUYỀN HẠN: BIẾN SỐ PHỤ THUỘC

Để lãnh đạo, chúng ta phải tuân thủ.

Lão Tử

Bây giờ, chúng ta đến với câu hỏi mấu chốt: Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến lực lượng lao động như thế nào? Dựa vào những chương trước, chúng ta không ngạc nhiên rằng người lãnh đạo phải vừa tung vừa hứng, nói cách khác, họ giao quyền hạn cho người khác để những người này biến những dự định của họ trở thành hiện thực và duy trì phát triển nó. Điều này dĩ nhiên không có nghĩa là nhà lãnh đạo từ bỏ quyền lực hay có nghĩa những người đi theo phải quyết định mọi việc, mà có nghĩa là quyền lực phải trở thành một đơn vị trao đổi, một hình thức thay đổi năng động đầy sáng tạo, hữu ích và cởi mở. Những người lãnh đạo giỏi là người cuối cùng sẽ thu hoạch kết quả làm việc của người khác chỉ đơn giản thông qua vận dụng sự tương hỗ quyền lực: đó là phân quyền, một chuyển động có tính hai chiều: người có quyền lực sẽ giao quyền hạn cho người khác, và đáp lại người

được trao quyền sẽ mang lại kết quả cho người có quyền lực. Đây là cách của người nhạc trưởng và dàn nhạc hay của người lãnh đạo và cấp dưới cùng kết hợp với nhau nhằm vươn tới đỉnh cao của âm nhạc, đạt đến kết quả tốt nhất. Sự hợp tác tương hỗ có thể tự tạo phong cách riêng, một sức sống và đà phát triển cho chính mình.

Một yếu tố quan trọng trong lãnh đạo tổ chức là người lãnh đạo cần khuyến khích, lôi kéo người khác chứ không phải bắt buộc người khác làm theo ý mình. Họ khuyến khích nhân viên của mình bằng cách thu hút và truyền nhiệt huyết cho họ về một tương lai tươi sáng. Họ tạo động lực cho nhân viên thông qua việc xác định mục tiêu cho họ chứ không chỉ thông qua hình thức thưởng phạt. Những nhà lãnh đạo mà chúng tôi đang nói đến đã gắn kết và thể hiện những lý tưởng mà tổ chức hướng theo. Họ tin tưởng (và thuyết phục những người khác cùng tin tưởng) rằng lý tưởng của họ có thể đạt được và xứng đáng với nỗ lực của họ.

Lãnh đạo là một trách nhiệm và hiệu quả của trách nhiệm đó thể hiện ở thái độ của những người được lãnh đạo. Chúng tôi đã khám phá ra rằng thái độ này thể hiện qua bốn khía cạnh quan trọng của lực lượng lao động, mà chúng ta đã nói đến như những người được giao quyền hạn.

Trước khi đi vào tìm hiểu những khía cạnh của việc phân quyền, chúng ta nên làm quen với một cách tiếp cận khác thường để hiểu khái niệm này. Chúng ta hãy xem cuộc phỏng vấn cuối cùng với Harold Williams. Lúc này ông vừa rời khỏi vị trí chủ tịch SEC và đang làm ở văn phòng mới trên tầng cao nhất của tòa nhà chọc trời ở Century City, Los Angeles. Ông đã suy ngẫm về toàn bộ kinh nghiệm ở Washington và tự hào trưng bày cuốn sách về những bài diễn văn

của ông mà nhân viên của ông đã đóng bìa da cứng khi ông rời khỏi SEC. Những lời đề tặng ở bìa trong như sau:

Chúng ta đã có một thời gian tuyệt vời. Ký tên: Ralph.

Được làm việc cùng với anh là một trong những kỷ niệm tuyệt vời nhất trong sự nghiệp của tôi. Chúng sẽ còn tồn tại cho đến sau này dù anh không còn làm ở Hội đồng nữa. Amy.

Anh đã thấy và hiểu chúng tôi theo một cách rất đặc biệt và qua đó anh đã mang lại ý nghĩa to lớn cho công việc chúng tôi đang làm. Mark.

Có lúc công việc suôn sẻ, có lúc không. Nhưng tất cả những điều đó đều giúp chúng tôi có những kinh nghiệm học tập và trưởng thành hơn. Anh đã dạy cho chúng tôi biết cách suy xét vấn đề và quan trọng hơn gấp nhiều lần là cách nuôi dưỡng và truyền tải điều đó. Lúc nào cũng vui. Cảm ơn anh. George.

Cơ hội được làm việc cùng anh giúp tôi thu lượm được nhiều kiến thức thực tế sau đại học. Tôi hy vọng là anh cũng cảm thấy vui và phấn khởi như tôi. Dan.

Nếu chúng ta đọc kỹ những lời đề tặng của nhân viên Williams trong cuốn sách, thì bí mật của việc giao quyền hạn cho người khác được sáng tỏ phần nào. Đối với Mark, đó là cảm giác có ý nghĩa. Giống như hầu hết những nhân viên khác, Mark cảm thấy nỗ lực của mình đã mang lại sự thay đổi cho tổ chức nói riêng và cho thế giới nói chung. Chúng tôi phát hiện ra những nhà lãnh đạo giỏi của chúng ta dường như có khả năng truyền cho những nhân viên của mình suy nghĩ họ là trung tâm của trật tự xã hội. "Trung tâm" này không liên quan gì đến vấn đề địa lý cũng như không phải là những lời sáo rỗng. Điều họ thực sự làm là giúp cho tổ chức (cùng với lực lượng lạo động)

tập trung vào những công việc nghiêm túc. Những công việc này diễn ra ở mọi lĩnh vực xã hội, ở đó những ý tưởng lãnh đạo và các tổ chức xây dựng nên một đấu trường tác động đến cuộc sống của con người. Những sự kiện xảy ra trong các đấu trường này đã "biến lý tưởng thành hiện thực". Không cần đó phải là những phát minh sáng chế gì vĩ đại, vấn đề là chúng ta tập trung vào cốt lõi của công việc, cho dù đó là "mang khoai tây chiên Frito-Lay đến mọi cửa hàng tạp hóa ở Leadville, Colorado", như cách Wayne Calloway, CEO Frito-Lay, đã nói, hay là việc Neil Amstrong đặt bước chân đầu tiên lên mặt trăng.

Yếu tố thứ hai của việc giao quyền hạn cho người khác là năng lực, khả năng phát triển và học hỏi từ công việc. Như Dan nói ở trên - cũng như chúng ta đã nghe đến rất nhiều lần - công việc là một "trường học ngoài đời". Thành thạo công việc và đạt được nhiều tầm hiểu biết mới sẽ tăng cường khả năng làm việc của nhân viên nhằm hướng đến mục tiêu của tổ chức.

Thứ ba, nhân viên phải có cảm giác đang làm việc trong một gia đình, trong một cộng đồng. Họ cảm thấy có cùng chung một mục đích để hướng tới. Lòng kính trọng của họ đối với Williams cũng thể hiện cách nhìn của họ về tổ chức của mình. Chúng ta không nói tới việc họ có "thích" nhau hay không mà đó là cảm giác tin tưởng vào những người có cùng chí hướng. Một quản trị viên Intel đã nói về điều này như sau "khoảnh khắc kỳ diệu chỉ xảy ra khi mọi nỗ lực được kết hợp một cách xuất sắc và hoàn hảo".

Khía cạnh thứ tư của việc phân quyền, đó là tạo niềm vui hay sự yêu thích công việc, thể hiện qua những lời tán dương dành tặng cho Williams và qua lời nói của những người khác trong tổ chức khi chúng tôi phỏng vấn họ. Điều này đặt dấu chấm hết cho những suy nghĩ rằng để lãnh đạo cần phải có những hình thức đe dọa hay thưởng phạt.

Những lý thuyết xưa cũ về động lực làm việc chỉ dừng ở mức đáp ứng những nhu cầu tối thiểu của con người. Họ quan niệm rằng con người sẽ chỉ cảm thấy vui vẻ khi đạt được một cái gì đó. Nếu vậy cuộc sống chắc hẳn sẽ rất đau khổ vì cần phải tranh đua để đạt quyền lợi nào đó, và nếu đạt được thì cũng chỉ là sự hài lòng trong một thời gian ngắn. Tất cả những lý thuyết cho rằng trong công việc không cần đạt niềm vui hay sự yêu thích mà chỉ cần thỏa mãn nhu cầu, trong khi dù lý thuyết đó là của những nhà kinh tế hay những nhà hành vi học, đều kết luận chung rằng chúng ta chẳng bao giờ có thể thỏa mãn hết các nhu cầu. Vì vậy chúng ta cũng không cần phải nói thêm về tình trạng bế tắc và thất bại của những quan niệm này.

Thông qua việc được giao quyền, dường như các nhân viên đã quên đi những nhu cầu cơ bản của mình và thực sự tìm thấy niềm vui hòa nhập vào công việc trong thời gian dài. Chúng ta đã thấy nhiều người phải làm nhiều việc khác nhau nhưng chẳng nhận phần thưởng nào, điều mà thuyết "thỏa mãn nhu cầu" cho rằng bắt buộc phải có. Chúng ta tin rằng điều này sẽ biến bất kỳ mục tiêu hay công việc nào thành niềm vui hay ít nhất là có thể trở nên thú vị hơn. Niềm vui này không phụ thuộc vào nguồn lợi khan hiếm nào. Do đó, việc phân quyền cho người khác không chỉ cải thiện chất lượng của công việc mà còn cả chất lượng cuộc sống.

KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI

Bốn chương tiếp theo sẽ nói về bốn chủ đề đã được đề cập, xoay quanh lý thuyết lãnh đạo truyền đạt và phân quyền hạn cho người khác. Từ bây giờ, chúng tôi sẽ chuyển điểm nhấn từ nhà lãnh đạo với những đặc tính cá nhân sang nhà lãnh đạo trong vai trò lãnh đạo tổ chức. Hay chính xác hơn, chúng tôi sẽ chuyển sự tập trung từ người lãnh đạo hiệu quả sang một tổ chức hiệu quả. Theo đó, bốn chương

tiếp theo sẽ nói về cách áp dụng những lý thuyết của chúng tôi hay nói đơn giản hơn là cách những nhà lãnh đạo thể hiện năng lực trong tổ chức.

Vì vậy, chương tiếp theo sẽ tập trung vào cách một tổ chức tạo ra tầm nhìn thích hợp và có sức thuyết phục cho tương lai. Ở chương nói về Chiến lược II sẽ cho biết việc truyền đạt ý nghĩa giúp tổ chức thực sự nhận thức về tầm nhìn đó. Chương tiếp theo sẽ trả lời cho câu hỏi làm cách nào để định vị tổ chức trên trường quốc tế và bằng cách nào nhà lãnh đạo có thể thiết lập và kiểm soát được mối quan hệ với những tổ chức lớn trong một môi trường phức tạp, mơ hồ và đầy biến động. Chương nói về Chiến lược IV sẽ đề cập đến đề tài học hỏi trong tổ chức, mối tương quan giữa tổ chức và quá trình quản lý nội tại.

Mỗi chương trong bốn chương tiếp theo, dù ở mức nào, cũng có liên quan hoặc bổ sung cho mỗi chủ đề đã được đề cập trong chương này. Ví dụ như tầm nhìn sẽ là chủ đề chính của chương về Chiến lược số I. Trong chương nói về chiến lược II, chúng tôi sẽ nói về cách những nhà lãnh đạo truyền đạt ý nghĩa, qua đó xây dựng một tầm nhận thức chung để biến lý tưởng của mình trở thành hiện thực.

Sự tương thích giữa lãnh đạo hiệu quả và tổ chức hiệu quả tất nhiên không phải lúc nào cũng hoàn hảo, nhưng những thứ tương tự lại quá nhiều nên chúng tôi nghĩ rằng nên phân chia hai lĩnh vực này một cách riêng biệt.

Điều quan trọng còn lại cần phải ghi nhớ là không gì tốt hơn cho tổ chức, đặc biệt trong môi trường bất ổn và phức tạp ngày nay, là người lãnh đạo biết tổ chức của mình cần gì, truyền đạt ý tưởng này cho mọi người, đặt tổ chức vào đúng chỗ và giao quyền cho nhân viên làm việc. Mặc dù những quy luật này nghe có vẻ đơn giản nhưng để áp

dụng chúng cần phải có những kỹ năng khác nhau, cũng là chủ đề của những chương tiếp theo.

---

[1]. *Albert Camus: nhà văn, triết gia người Pháp nổi tiếng - ND.*

[2]. *Nghề nghiệp và vị trí của những người này được xác định trong thời điểm phỏng vấn. Sau này, một số đã chuyển công tác hoặc đã nghỉ hưu.*

[3]. *Có sáu phụ nữ và sáu người da đen trong danh sách này nhưng vì lý do mà chúng tôi đề cập ở trên nên không dễ dàng xác định được họ. Chúng tôi đã rất nỗ lực để tìm thấy họ.*

[4]. *Profile of a Chief Executive Officer (Hồ sơ của một Giám đốc điều hành) (New York: Heidrick & Struggles, 1982).*

[5]. *George Bernard Shaw, Man And Superman (Con người và siêu nhân) (Baltimore: Penguin, 1973), trang 84.*

[6]. *1 thước Anh vuông = 0,84m* ^{2} *.*

[7]. *ND: Bộ phim là sự kết hợp giữa âm nhạc và hoạt hình, không có lời thoại.*

[8]. *Tòa nhà chọc trời trên Đại lộ số Năm tại New York, xây dựng trong nam 1930-1931. Có 102 tầng, là tòa nhà cao nhất thế giới trong 40 năm.*

[9]. *ND: Nghĩa là biến dạng, mũi dài ra, không còn như phiên bản đầu tiên.*

[10]. *ND: Geppetto: Người tạo ra chú người gỗ Pinocchio.*

[11]. *ND: Franz Kafka: nhà văn tiểu thuyết viễn tưởng của Đức, thế kỷ 20.*

[12]. *ND: Calvin Coolidge: tổng thống Mỹ thứ 30.*

[13]. *Alfred P. Sloan, Jr., My Years with General Motors (Những năm tháng cùng với General Motors) (New York: Doubleday,1946; Anchor, 1972), trang 65.*

[14]. *Những ý tưởng này đầu tiên là của Elliott Jacques, M.D.*

[15]. *ND: Lazarus: Trong Kinh Thánh, đây là tên của một người bạn của chúa Jesus được chúa hồi sinh sau khi đã chết*

[16]. *Don Marquis, The Lesson of the Moth (Bài học từ loài bướm đêm) (New York: Pushcart Press, 1976), trang 167 và 68.*

[17]. *ND, Pygmalion: người tạc tượng một thiếu nữ và đem lòng yêu tác phẩm của mình. Thể theo lời cầu xin của chàng, nữ thần Tình yêu đã hóa phép cho bức tượng thành người.*

[18]. *Chúng tôi xin sử dụng kết quả phân tích này từ nghiên cứu của Albert Bandura.* (5)

5. Albert Bandura, nhà tâm lý học người Mỹ, Self-efficacy Mechanism in Human Agency (Cơ chế hiệu quả cá nhân ở các tổ chức con người), Tháng 2/1982, trang 122 và 47.

CHIẾN LƯỢC I:

TẬP TRUNG XÂY DỰNG TẦM NHÌN

Cả ông Durant và ông Ford đều có những lý tưởng lạ thường, đầy can đảm, liều lĩnh, sức tưởng tượng phong phú và tiên liệu tương lai. Cả hai đã đánh cược mọi thứ cho tương lai của ngành công nghiệp ô tô vào thời điểm mà số lượng ô tô sản xuất một năm còn ít hơn số lượng được sản xuất được chỉ trong vài ngày hiện nay… Cả hai đều đã xây dựng nên những đế chế hùng mạnh và trường tồn.

Alfred P. Sloan, Jr.

Tôi có một giấc mơ.

Martin Luther King, Jr.

Năm 1928, khi William Paley tiếp nhận CBS, ông chỉ mới 27 tuổi, lúc này công ty vẫn chưa có trạm thu phát sóng riêng, đang lỗ nặng và hoàn toàn vô danh trong thế giới truyền thông hoàn toàn bị cai trị bởi NBC. Chỉ trong vòng mười năm, CBS đã có 114 trạm thu phát sóng, và thu được 27.7 triệu USD. Hơn 40 năm sau, vẫn dưới sự lèo lái của Paley, CBS đã trở thành công ty thống lĩnh trong ngành truyền thông. David Helberstam đã mô tả khả năng của Paley như sau:

Những năm đầu là thời gian quan trọng nhất. Ngay từ đầu ông ấy đã xác định một tầm nhìn, một chí hướng. Ông chỉ ngồi trong văn phòng nhỏ bé của mình ở New York với một công ty gần như đã phá sản nhưng ông không tự giới hạn tầm nhìn quanh quẩn trong văn phòng mình hay chỉ thấy những tấm panô quảng cáo dọc theo đại lộ Madison, mà ông còn nhìn thấy hàng triệu người Mỹ ở ngoài vùng đất cảng kia, rất nhiều người ở đó, đơn độc, nhiều người sống trong cảnh không có điện, những người đơn độc chẳng có hình thức giải trí nào

ngoại trừ chiếc đài radio. Chính ý tưởng và niềm tin mình có thể đến với những người này, có thể mang đến cho họ cái gì đó, đã làm ông trở nên khác biệt. Ông có thể mường tượng ra khán giả ngay cả lúc thực sự chẳng có khán giả nào. Không chỉ có ý tưởng, ông còn biết cách triển khai chúng. Ông hiểu được rằng càng đông khán giả, ngành viễn thông của ông sẽ càng thu nhiều lợi nhuận vì càng có nhiều khách hàng muốn được quảng cáo trên phương tiện truyền thông… Càng đông khán giả, ông càng bán được nhiều giờ quảng cáo hơn. Để đạt được mục tiêu đó, ông phải có cái để tung ra, bằng cách xây dựng những chương trình sẵn sàng cho các trạm phát sóng chi nhánh. [1]

Những nhà lãnh đạo chúng tôi phỏng vấn đều nói đi nói lại rằng họ đã làm những điều như thế khi họ tiếp nhận tổ chức của mình: họ chú ý đến những điều đang xảy ra, họ xác định những phần đang có trong tay nào là quan trọng cho tương lai của tổ chức, họ xác định hướng đi mới và tập trung sự nỗ lực của mọi người trong tổ chức để đi theo phương hướng này. Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng đây là nguyên tắc cơ bản chung của các nhà lãnh đạo, dù là nhạc trưởng hay các vị tướng quân đội, huấn luyện viên bóng đá hay giám thị trường học, những người đứng đầu tổ chức, doanh nghiệp nói chung. Nhưng thực tế không dễ dàng đơn giản như vậy. Làm thế nào người lãnh đạo biết được cái gì quan trọng cho tương lai của tổ chức mình, và bằng cách nào họ chọn được những hướng đi mới? Đó là điều khiến chúng ta phải suy nghĩ. Nhưng trước tiên chúng ta sẽ xem xét tại sao họ cho rằng nguyên tắc này có hiệu quả và tại sao nó lại đóng vai trò chủ chốt mang lại sự lãnh đạo hiệu quả.

TẦM NHÌN VÀ TỔ CHỨC

Để chọn một hướng đi, người lãnh đạo trước tiên phải phác thảo một hình tượng mà tổ chức khao khát vươn tới trong tương lai. Hình

tượng này, mà chúng ta gọi là lý tưởng, có thể mơ hồ như trong mơ hoặc cũng có thể xác thực bằng một mục đích hay một sứ mệnh cụ thể. Điều quan trọng là lý tưởng giúp ta có tầm nhìn về một tương lai tương sáng, thực tế và đáng tin cậy, một điều kiện tốt hơn về mọi mặt so với hiện tại.

Tầm nhìn xác định mục tiêu trước mắt. Khi John Kenedy đặt mục tiêu đưa người lên mặt trăng vào năm 1970 và Bill Gates nhắm đến việc đưa máy vi tính xuất hiện ở khắp các gia đình, họ tập trung mọi nỗ lực để đạt được thành quả xứng đáng. Và tầm nhìn cũng là một mục tiêu trong tương lai, một trạng thái chưa bao giờ xuất hiện trong quá khứ và hiện tại. Với tầm nhìn, người lãnh đạo đã tạo một cầu nối quan trọng giữa hiện tại và tương lai cho tổ chức.

Để hiểu vai trò chủ chốt của tầm nhìn trong sự thành công của lãnh đạo, chúng ta chỉ cần tìm hiểu mục đích thành lập ban đầu của tổ chức. Tổ chức là một nhóm người gắn kết trong cùng một doanh nghiệp. Mỗi cá nhân khi gia nhập tổ chức, doanh nghiệp đều hy vọng sẽ nhận được sự đền đáp xứng đáng cho những đóng góp của họ. Tùy thuộc vào mô hình tổ chức và cá nhân đó, thành quả có thể có giá trị cao về tài chính hay đơn thuần chỉ là những hiệu quả tâm lý xã hội như sự tự khẳng định cái tôi, lòng tự trọng, địa vị, cảm giác hoàn thiện mình, cảm giác sống có ích. Khi từng cá nhân nhận được sự tưởng thưởng cho vị trí của mình trong tổ chức thì cũng là lúc tổ chức được đền đáp vì đã tìm được vị trí thích hợp cho mình bên ngoài xã hội. Thành quả của tổ chức có thể có ý nghĩa về mặt kinh tế (như lợi nhuận, sự tăng trưởng, quyền khai thác tài nguyên) hay cũng có thể mang ý nghĩa tâm lý xã hội (như uy tín, quyền lợi hợp pháp, quyền lực và sự công nhận từ cộng đồng).

Vì vậy, một mặt, tổ chức tìm cách tối đa hóa những lợi ích từ vị trí của mình trong môi trường xung quanh, mặt khác, mỗi cá nhân trong tổ chức cũng tìm cách tối đa hóa thành quả đóng góp của họ cho tổ chức đó. Khi mục đích, hướng đi và mục tiêu trong tương lai của tổ chức được chia sẻ rõ ràng cho các cá nhân thì họ mới có thể xác định vai trò thích hợp của mình trong tổ chức cũng như trong xã hội. Điều này là động lực cho mỗi cá nhân làm việc, khiến họ cảm thấy mình thật sự là một phần của tổ chức. Họ có cảm giác mình rất quan trọng khi không còn làm việc như người máy chỉ biết tuân lệnh, mà trở thành những con người thực sự làm việc với sự sáng tạo và có mục đích rõ ràng. Khi các cá nhân cảm thấy họ đang tạo ra sự khác biệt và góp phần cải thiện xã hội họ đang sống thông qua những đóng góp của họ cho tổ chức, thì họ sẽ cống hiến toàn bộ sức lực và nhiệt huyết của mình cho nhiệm vụ được giao, mang lại kết quả công việc tốt hơn. Với cùng một suy nghĩ như vậy, mọi cá nhân trong tổ chức sẽ đồng lòng hướng đến mục tiêu chung cuối cùng và đó chính là điều kiện tiên quyết cho sự thành công.

Những nhà tư vấn thường vẫn bảo họ cảm thấy được nguồn sinh lực này ngay từ phút đầu tiên bước vào một doanh nghiệp. Nguồn sinh lực này hiện hữu khi Edwin Land dẫn dắt hãng Polaroid bước vào thời đại mới của công nghệ nhiếp ảnh, hay khi Howard Schultz, hãng Starbucks, biến những quán cà phê ở Seattle trở thành những đơn vị dẫn đầu trong ngành công nghiệp cà phê trên toàn quốc. Đó là một không khí làm việc đầy nhiệt huyết, đầy trách nhiệm, đầy tự hào, sẵn sàng làm việc hết mình và “đi đến cùng”. Điều này thiếu vắng trong những hãng dù lớn nhưng mục tiêu lại thay đổi hàng tháng, thông báo đến nhân viên rằng công ty sẽ bắt đầu hay chấm dứt một dự án nào đó, chứng tỏ ban quản trị không nắm rõ là mình đang đi về đâu.

Truyền đạt mục tiêu tương lai cho nhân viên cũng là một thước đo tính hiệu quả của tổ chức và các bộ phận trong nó. Việc này giúp mỗi cá nhân có thể phân biệt điều gì có lợi, điều gì có hại cho tổ chức, và điều gì đáng phải cố gắng đạt được. Và quan trọng hơn cả, điều đó giúp mọi người có thể tự đưa ra quyết định. Mọi người có thể quyết định trong những tình huống khó khăn mà không phải phiền đến cấp trên vì họ biết mục tiêu muốn nhắm đến của tổ chức là gì. Vì vậy, thực sự, việc truyền đạt lý tưởng và trao quyền cho mọi người đã định hình, hướng dẫn và chi phối những hành vi cá nhân.

Cựu chủ tịch Hewlett–Packard, John Young cho rằng: "Những công ty thành công đều do có sự đồng lòng, nhất trí từ trên xuống dưới về tất cả những mục tiêu quan trọng. Một chiến lược quản trị dù xuất sắc đến đâu cũng sẽ thất bại nếu không có sự đồng lòng này". [2]

Đây là điểm giúp chúng ta phân biệt rõ ràng nhất giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý. Bằng cách tập trung xác định tầm nhìn, người lãnh đạo đã vận dụng những nguồn lực tình cảm và tinh thần, những giá trị, sự tận tụy và khát vọng của tổ chức. Trái lại, người quản lý sử dụng nguồn lực vật chất, nguồn vốn, kỹ năng của con người, nguyên vật liệu thô và công nghệ của tổ chức. Người quản lý có năng lực nào cũng có thể giúp nhân viên kiếm sống được. Một người quản lý xuất sắc có thể bảo đảm công việc được thực hiện một cách năng suất và hiệu quả, đúng lịch trình với chất lượng cao. Tuy nhiên, chỉ có người lãnh đạo giỏi mới có thể giúp mọi người cảm thấy hài lòng và tự hào về công việc của mình. Những nhà lãnh đạo tài ba thường khuyến khích nhân viên của mình cố gắng ở mức cao hơn bằng cách cho họ thấy công sức của họ đã đóng góp như thế nào vào thành quả của toàn tổ chức. Đó là hình thức khuyến khích đánh vào nhu cầu cơ bản nhất của con người – nhu cầu được cảm thấy mình là quan trọng, mình tạo

sự khác biệt, mình có ích, và là một phần của sự thành công của doanh nghiệp.

Với tất cả những lợi ích này, mọi người ắt sẽ nghĩ các tổ chức nên tập trung thật nhiều cho việc xây dựng mục tiêu lý tưởng cho tương lai nhưng vấn đề không phải ở đó. Thật ra, vấn đề là lý tưởng của nhiều tổ chức quá mờ nhạt và thiếu chặt chẽ, do rất nhiều nguyên nhân:

- Trong vài thập niên qua, đã có những định nghĩa mới quan trọng về vai trò của gia đình, chất lượng cuộc sống, đạo đức nghề nghiệp, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, quyền của người dân tộc thiểu số, cùng với những giá trị và thể chế khác mà từng có lúc được cho rằng tồn tại lâu bền và mãi mãi.

- Liên lạc viễn thông và vận chuyển nhanh đã làm tăng sự phụ thuộc lẫn nhau trên toàn thế giới về sản phẩm, ý tưởng, việc làm và nguồn lực.

- Tốc độ đổi mới nhanh chóng đòi hỏi những chuyên gia chuyên môn hóa vì thế gặp khó khăn khi kết hợp những kỹ thuật chuyên ngành khác nhau.

- Sự sẵn sàng trải nghiệm những quy tắc và hình thái xã hội mới đã tạo nên nhiều lối sống khác nhau trong xã hội, mỗi lối sống lại có những nhu cầu riêng.

- Công nhân đang đòi hỏi và ngày càng nhận được nhiều quyền tham gia quyết định hơn, việc mà trước đây chỉ là lãnh địa độc quyền của giới quản lý.

Tất cả những điều này đã góp phần gia tăng sự phức tạp trong thế giới ngày nay. Chính sự phức tạp đó đã gây bất ổn và tạo ra vô số những quan niệm mâu thuẫn lẫn nhau trong nhiều tổ chức. Tổ chức

càng lớn thì càng có nhiều ý tưởng khác nhau, càng phức tạp hơn, và vì thế càng nhanh chóng thay đổi mục tiêu hơn.

Tất cả những yếu tố này đã khiến tổ chức bị mờ mắt. Cùng lúc họ đưa ra những mục tiêu cấp bách quan trọng cho sự thành công của tổ chức, nhưng vì không có một tầm nhìn rõ ràng về tương lai, những yếu tố đó càng khiến cho tổ chức tan vỡ theo nhiều hướng. Điều này giải thích cho việc công ty khổng lồ của thế kỷ Eastman-Kodak mời George Fisher về làm, khi ông này còn đang làm cho Motorola, để ông đưa ra mục tiêu và chí hướng mới cho công ty. Công ty đã suy yếu qua nhiều năm cạnh tranh với những đối thủ khác trong thị trường truyền thống thế mạnh của mình - là máy ảnh, phim và rửa phim – cũng như không thể chiếm được vị trí quan trọng trong những thị trường mới như máy photocopy giấy trơn. Kodak đã gần như kiệt quệ vì mâu thuẫn trong việc chọn mục tiêu nhắm tới. Một ý tưởng mới đầy dũng cảm cần thiết cho việc định hướng lại sản xuất, hướng tới công nghệ của thế kỷ 21 – đó là chụp ảnh kỹ thuật số - với tất cả những việc liên quan như: bán rẻ những sản phẩm không tên tuổi, phát triển máy ảnh kỹ thuật số và xây dựng chiến lược liên minh với những hãng công nghệ cao khác như Microsoft và IBM. Nhưng ý tưởng của người lãnh đạo xuất phát từ đâu?

TẬP TRUNG Ý CHÍ: NGƯỜI LÃNH ĐẠO TÌM KIẾM LÝ TƯỞNG

Các nhà sử học thường hay viết về những nhà lãnh đạo vĩ đại với hình ảnh họ là những thiên tài siêu việt, họ có khả năng tự tạo nên lý tưởng cao cả và nhìn thấu được vận mệnh nhờ vào một khả năng bí ẩn bên trong nào đó. Có thể có một vài người như thế, nhưng quá trình nghiên cứu sâu hơn về vấn đề này cho thấy lý tưởng không xuất phát từ bản thân người lãnh đạo mà từ những yếu tố khác. Ví dụ như

trường hợp Harold Williams, khi ông đến làm việc tại UCLA với vị trí hiệu trưởng Trường học quản lý, cho chúng tôi biết "Chính bản thân trường học này đã giúp tôi hình thành ý niệm mình cần phải làm gì. Các khoa trong trường học đã tạo nên mục tiêu". Các nhà lãnh đạo khác tìm kiếm lý tưởng từ những nơi khác. John Kenedy đã đọc rất nhiều sách lịch sử và nghiên cứu ý tưởng của những nhà tư duy vĩ đại. Martin Luther King, Jr. đã có nhiều ý tưởng từ quá trình nghiên cứu lý tưởng tôn giáo và đạo đức, cũng như từ tín ngưỡng của bản thân và những người khác. Lênin chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ học thuyết Karl Marx, cũng giống như nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp đương đại chịu ảnh hưởng từ các tác phẩm của những học giả hàng đầu về kinh tế học và quản trị. Hay như Alfred P. Sloan, ông đã đưa ra lý tưởng tương lai cho General Motor dựa trên tư tưởng văn hóa phổ biến lúc ấy là: "Giấc Mơ Mỹ" cùng với vai trò của chủ nghĩa tư bản. Bill Gates với Microsoft và Andrew Grove với Intel đã phát triển lý tưởng của mình từ quá trình tư duy logic trong việc tìm kiếm những hạn chế kỹ thuật của các công nghệ hiện có.

Qua những ví dụ trên chúng ta thấy người lãnh đạo có lẽ đã chọn một trong những quan niệm có sẵn tại thời điểm đó, cụ thể hóa, tạo hình hài và hợp thức hóa nó, sau đó tập trung mọi sự chú ý về nó và chính họ là những người hiếm hoi đầu tiên nhận thức được lý tưởng đó. Vì vậy, người lãnh đạo phải là một người biết lắng nghe tuyệt vời, đặc biệt là để phát hiện những quan điểm mới lạ từ thực tế xung quanh. Nhiều nhà lãnh đạo đã thiết lập các kênh giao tiếp chính thức và không chính thức để tiếp cận những ý tưởng mới. Hầu hết các nhà lãnh đạo đã dùng rất nhiều thời gian để trao đổi với các cố vấn, học giả, những nhà lãnh đạo khác, nhà hoạch định kế hoạch và với những người thuộc nhiều tầng lớp khác nhau cả trong và ngoài tổ chức nhằm tìm kiếm những lời vàng ý ngọc. Chúng tôi nhận ra rằng, những nhà

lãnh đạo thành công là những người biết đặt câu hỏi tài tình, và tập trung cao độ vào chúng.

Chúng ta hãy xem một ví dụ điển hình. Giả sử bạn được yêu cầu tiếp nhận một ngân hàng địa phương hoạt động ở bang California. Ban giám đốc điều hành mời bạn vào vị trí này vì bạn đã đạt được những thành công trong quá trình làm việc ở một ngân hàng nhỏ hơn một bang khác. Làm cách nào bạn có thể định hướng cho ngân hàng mới của mình? Bạn sẽ đặt sự quan tâm của mình vào đâu và bằng cách nào để phát triển một mục tiêu lý tưởng mới cho tương lai? Cơ bản là chúng ta có ba nguồn để tìm kiếm manh mối: quá khứ, hiện tại và những quan niệm có khả năng xuất hiện trong tương lai. Chúng ta sẽ tuần tự xem xét ba nguồn thông tin này.

QUÁ KHỨ

Một cách bắt đầu rõ ràng nhất là dựa trên kinh nghiệm bản thân ở những ngân hàng trước để xác định những điều tương tự có thể áp dụng cho ngân hàng hiện tại. Tiếp theo, bạn sẽ nói chuyện, trao đổi với những người đứng đầu các ngân hàng khác để thu thập thêm kinh nghiệm theo nhiều hướng khác nhau. Chắc chắn bạn sẽ phải nghiên cứu lịch sử phát triển của ngân hàng bạn lãnh đạo để biết được con đường đạt đến hiện tại, điều gì đã dẫn đến thành công cũng như thất bại trong quá khứ của ngân hàng đó. Điều này thì bạn có thể thu thập từ những đồng nghiệp mới từ trên xuống dưới trong ngân hàng.

Lúc này, bạn sẽ xây dựng trong đầu ý niệm về yếu tố nào có hiệu quả và yếu tố nào thất bại đối với ngân hàng của bạn cũng như những ngân hàng tương tự trong quá khứ. Từ đó bạn xác định được một số xu hướng dài hạn, ví dụ như về lĩnh vực ký quỹ hay cho vay, có thể xảy ra trong tương lai nếu vẫn tiếp tục phát triển theo hướng đi trong quá khứ. Bạn sẽ thu thập những ý kiến về sự tác động của các yếu tố bên

ngoài, như tình hình kinh tế quốc gia, tỷ lệ lãi suất, hay sự phát triển của địa phương, đến hoạt động của ngân hàng như thế nào. Và đương nhiên bạn cần chú ý đến tất cả các số liệu lịch sử bạn có để hiểu biết thêm về những gì ngân hàng này đã làm được trong quá khứ, nó đã thành công như thế nào và do đâu.

HIỆN TẠI

Có rất nhiều điều có thể học hỏi cho tương lai từ những gì đang xảy ra xung quanh. Ví dụ, nếu bạn nghĩ một số các con đường, cao ốc, thành phố, con người, doanh nghiệp, tập đoàn hay cơ quan chính phủ sẽ có vào khoảng năm 2020 thì bây giờ chúng đã tồn tại rồi. Hiện tại cho chúng ta dự đoán sơ khởi về nguồn lực con người, tổ chức và nguyên liệu sẽ được hình thành trong tương lai. Qua nghiên cứu các nguồn lực này, chúng ta có thể hiểu được những thuận lợi và khó khăn khi sử dụng chúng và những điều kiện gì tác động đến sự phát triển, suy thoái, tương tác hay tự diệt của chúng. Là giám đốc ngân hàng, bạn cần chú ý đến các nhân viên quản lý hiện có và khả năng tiềm ẩn cần được phát triển của họ; đến hệ thống khách hàng và cơ hội mở rộng dịch vụ khác; đến địa điểm của các chi nhánh; đến danh mục cho vay hiện thời của ngân hàng; và đến những hoạt động của các đối thủ cạnh tranh.

Xung quanh bạn luôn luôn có những dấu hiệu báo trước những thay đổi đang đến. Nhờ đó, những chuyên gia nghiên cứu thị trường có thể xác định thị trường đang lên ngay từ thời gian đầu. Kế hoạch của những nhà chính trị và giới kinh doanh thường được công bố rộng rãi. Báo cáo về các cuộc trưng cầu dân ý có tác động đến giá trị, nhu cầu và những cuộc điều tra chuyên ngành trong lĩnh vực ngân hàng thường được thông tin trên báo chí thương mại. Hiện nay, việc theo

dõi các xu hướng nhằm đưa ra dự báo sớm đang trở thành một ngành công nghiệp lớn mạnh ở nước Mỹ.

Cuối cùng, bạn có thể làm một vài thử nghiệm nho nhỏ cho ngân hàng của mình. Giả sử là bạn đang xem xét việc ngân hàng tập trung vào những khoản vay cho các cơ sở kinh doanh nhỏ, một vài ngành nghề hay lĩnh vực công nghiệp nào đó. Bạn có thể lập nên một chi nhánh hay một bộ phận nhỏ, hướng dẫn họ dồn toàn lực vào một khu vực trong một khoảng thời gian nhất định, giống như một công ty hóa chất xây dựng một nhà máy sản xuất thử nghiệm trước khi đưa ra những quyết định trọng yếu. Kết quả là bạn tạo được một phòng thí nghiệm cho mục tiêu mới của mình.

TƯƠNG LAI

Như chúng tôi đã đề cập, mục tiêu cho ngân hàng phải được đặt trong bối cảnh ở tương lai, vì vậy, bạn cần nghiên cứu những khả năng có thể xảy ra lúc ấy. Thật ra không ai có thể dự đoán chính xác tương lai, nhưng chúng ta vẫn có manh mối. Chúng ta đã bàn đến những nguồn như: các xu hướng dài hạn, đặc biệt trong việc sử dụng các nguồn lực và nhân khẩu học; những kế hoạch dài hạn ở tầm quốc tế, quốc gia, các bang và doanh nghiệp; tư tưởng và mục tiêu của những nhà hoạch định chính sách trong mọi loại hình tổ chức; kết quả của các cuộc trưng cầu dân ý; xu hướng của những hiện tượng có khả năng xuất hiện nhiều trong tương lai. Ngoài ra còn có một số nguồn thông tin khác.

Bạn có thể tìm kiếm những manh mối cơ bản cho tương lai. Chẳng hạn, bạn có thể kết luận rằng với việc bãi bỏ một số các quy định gần đây của chính phủ, sẽ có nhiều đối thủ cạnh tranh mới thâm nhập vào ngành kinh doanh ngân hàng và tái cơ cấu ngành sẽ diễn ra. Lúc đó bạn có thể xem xét những khả năng thay đổi cấu trúc của các đối thủ

cạnh tranh tiềm năng như Charles Schwab, American Express, những ngân hàng Nhật Bản và nước ngoài khác, v.v..., để dự đoán về bối cảnh thị trường mới khi những khả năng này xảy ra. Tiếp đến, bạn có thể dựa vào những dự đoán về thị trường này để xem xét về các nhóm khách hàng đặc biệt của mình, về nền kinh tế nói chung, về hệ thống đầu tư và cuối cùng về ngành ngân hàng và ngân hàng của chính bạn.

Ngoài những manh mối về mặt cấu trúc, bạn còn có thể có được nhiều dự đoán về mọi lĩnh vực để nghiên cứu như: những đề án kinh tế, phân tích nhân khẩu học, dự báo về các ngành công nghiệp và tương tự như vậy. Bạn có thể khám phá những ý tưởng trí tuệ góp phần hình thành nên tương lai như: những tác phẩm triết học, tiểu thuyết khoa học; diễn đàn của các đảng phái chính trị; và những đầu sách của các nhà xã hội học, nhà khoa học chính trị và những nhà dự đoán tương lai. Đây là những dự báo về tương lai phát triển công nghệ qua quá trình nghiên cứu, thí nghiệm, qua các tài liệu kỹ thuật được trình bày trong những cuộc họp chuyên ngành và trong các báo cáo của chính phủ.

Vì vậy, bạn không bao giờ thiếu thông tin, mà còn có rất nhiều nguồn thông tin về tương lai mặc dù chỉ có một phần nhỏ có thể giúp gợi ý cho bạn tìm thấy lý tưởng cho ngân hàng mình. Việc này đòi hỏi sự diễn dịch ý tưởng của nhà lãnh đạo tài ba. Giống như nhà sử học mất nhiều thời gian thu thập hàng núi thông tin về quá khứ và xây dựng cách giải thích cho những việc xảy ra trong quá khứ, nhà lãnh đạo cũng phải thu thập, tổ chức, cấu trúc và diễn dịch những thông tin về tương lai để xây dựng nên một mục tiêu lý tưởng khả thi và đáng tin cậy. Nhưng người lãnh đạo có một ưu điểm hơn hẳn so với nhà sử học là nhiều điều trong tương lai có thể được phát minh và xây dựng. Với khả năng tổng hợp nên một tầm nhìn phù hợp, người lãnh đạo đã tác động đến sự hình thành tương lai đó.

TỔNG HỢP Ý TƯỞNG: NGƯỜI LÃNH ĐẠO LỰA CHỌN HƯỚNG ĐI CHO TỔ CHỨC

Hầu như tất cả những nhà lãnh đạo chúng tôi phỏng vấn đều là những bậc thầy trong việc lựa chọn, tổng hợp và xác định một mục tiêu lý tưởng phù hợp cho tương lai. Sau này, chúng tôi nhận ra rằng đây là một phẩm chất chung của những nhà lãnh đạo qua tất cả các thời đại. Hãy xem cách Louis Madelin, người viết tiểu sử cho Napoleon, mô tả về ông như sau:

Ông ấy thường chuẩn bị ba bốn giải pháp cùng một lúc và tính đến mọi khả năng có thể xảy ra, ngay cả những điều tệ nhất. Việc suy nghĩ thấu đáo, nhìn trước mọi việc đã giúp ông sẵn sàng đối phó với mọi trở ngại, không có gì khiến ông phải bất ngờ... Như tôi đã nói, tầm nhìn của ông rất bao quát và sâu sắc. Có lẽ nét lạ nhất trong trí tuệ ông là sự kết hợp giữa lý tưởng và hiện thực, nhờ đó mà ông có thể xây dựng những mục tiêu vĩ đại nhất ngay cả với hiện thực tầm thường nhất. Và cái chính là ông là người có khả năng nhìn xa trông rộng, một con người của những giấc mơ. [3]

Công việc tổng hợp thông tin nhằm tìm phương hướng phù hợp cho tổ chức rất phức tạp do tính đa chiều của lý tưởng. Người lãnh đạo cần phải nhìn trước được mọi việc, để đánh giá xem lý tưởng có phù hợp với môi trường của tổ chức không; cần phải nhìn nhận lại vấn đề để bảo đảm lý tưởng không ảnh hưởng đến truyền thống và văn hóa của tổ chức; cần có tầm nhìn rộng để hiểu rõ tác động của những thành tựu và xu hướng mới; cần phải có khả năng nhận thức sâu sắc để thấy được tất cả mọi chi tiết và triển vọng của bức tranh toàn cảnh; cần tìm hiểu xung quanh để biết phản ứng của đối thủ cạnh tranh và những cổ đông khác trước hướng đi và mục tiêu mới; và cuối cùng người lãnh đạo cần có quá trình điều chỉnh, xem xét lại những mục

tiêu, để đảm bảo tính phù hợp với thay đổi của môi trường. Ngoài ra, họ phải có những quyết định về thời điểm thực hiện; mức độ đơn giản hay phức tạp của mục tiêu; mức độ tiếp nối, thay đổi so với quá khứ tới đâu; tính lạc quan và bi quan của nó; tính thực tế và mức độ đáng tin cậy của nó; và những tác động có thể xảy ra đối với tổ chức.

Đây là lúc người lãnh đạo cần sự sáng suốt thiên tài vì cần phải có khả năng vượt trội này để, như làm phép thuật, tổng hợp hết tất cả mọi yếu tố như ý tưởng, dấu hiệu, dự báo và những giải pháp chọn lựa, nhằm cụ thể hóa rõ ràng mục tiêu lý tưởng cho tương lai một cách đơn giản, dễ hiểu, đầy khao khát và đầy sinh lực.

Chúng ta hãy cùng quay lại với ví dụ về ngân hàng để xem có liên quan như thế nào. Hiện tại, chúng tôi đã gợi ý cho bạn, một người lãnh đạo mới, cách thu thập tất cả các thông tin làm nguyên liệu cho một mục tiêu mới trong tương lai. Vì mục tiêu cần phải cụ thể và đáng tin đối với mọi người trong tổ chức, bạn cần phải xây dựng một số các giới hạn. Mục tiêu lý tưởng cần được xác định trong một không gian và thời gian ở tầm cao hơn những hoạt động lên kế hoạch thông thường của ngân hàng nhưng cũng không nên vượt quá xa khả năng nhận thức của những người trong tổ chức. Chẳng hạn bạn quyết định tập trung vào một mục tiêu mười năm, đủ dài để có thể tạo những thay đổi lớn nhưng vẫn nằm trong tầm nhận thức và khát vọng sự nghiệp của hầu hết các nhân viên. Hoặc cũng có thể bạn sẽ muốn vượt ra ngoài những hoạt động thông thường, tham gia vào những lãnh vực mới như kế hoạch tài chính cá nhân hay ngân hàng quốc tế hoặc cũng có thể bạn muốn tập trung đưa thêm nhiều dịch vụ đến một hay vài thị trường mục tiêu nào đó, như ngành công nghệ cao chẳng hạn.

Việc xác định giới hạn mục tiêu phần lớn phụ thuộc vào những giá trị thế mạnh. Những ưu thế của bản thân sẽ quyết định việc bạn chọn

giải pháp nào và cách đánh giá chúng. Ví dụ trường hợp của Harold William, hiện là giám đốc Bảo tàng và Quỹ J. Paul Getty, ưu thế của ông được hình thành từ quá trình làm việc phong phú trong ngành công nghiệp, học viện và dịch vụ cộng đồng. Vì vậy, chẳng có gì làm ngạc nhiên khi ông dẫn dắt Quỹ Getty theo hướng bảo tồn và xây dựng nguồn học bổng. Ông cũng tuyên bố là sẽ không đưa giá các tác phẩm thuộc nguồn tài sản Getty lên quá cao vì nếu thế thì những viện bảo tàng khác không thể mua được những tác phẩm mới để phục vụ cho công chúng.

Ưu thế của số đông những người còn lại trong ngân hàng cũng góp phần quy định mức độ thay đổi hợp lý. Chẳng hạn, từ ưu thế của ngân hàng có thể quy định rằng cho dù mục tiêu trong tương lai của ngân hàng là gì thì ngân hàng vẫn tập trung vào chất lượng và dịch vụ tuyệt hảo hơn là chú trọng đến giá cả và dịch vụ đa dạng.

Với lượng thông tin và một số giới hạn có sẵn trong đầu, bạn bắt đầu xem xét từng khả năng giải pháp và cân nhắc ưu điểm của chúng. Lúc này công cụ hữu ích nhất là cách suy nghĩ mà bạn đã từng dùng để xem xét thế giới này vận hành như thế nào, ngân hàng của bạn hoạt động như thế nào trong thế giới đó. Là một nhà lãnh đạo khôn ngoan, bạn sẽ luôn kiểm tra cách suy nghĩ này qua quá trình thảo luận với những quản trị viên quan trọng, những nhà tư vấn hoặc với những người có tâm huyết thực sự với tương lai của ngân hàng. Nếu bạn đưa những yếu tố này vào máy tính và cụ thể hóa các khả năng thành con số, thì bạn có thể có một cách thức tính toán định lượng và chính quy hơn.

Phần lớn của sự phân tích này sẽ là một loạt những “yêu cầu đánh giá”, dựa trên một vài câu hỏi gợi ý như sau:

- Những đối tượng nào sẽ có quyền lợi đối với tương lai của ngân hàng, và họ muốn mọi việc diễn tiến như thế nào?

- Những chỉ số nào đánh giá hoạt động của ngân hàng, và chúng được tính toán như thế nào?

- Ngân hàng sẽ ra sao nếu vẫn tiếp tục đi theo con đường hiện tại mà không có bất kỳ một thay đổi lớn nào?

- Bạn có thể dự đoán những tín hiệu cảnh báo nào nếu môi trường bên ngoài ngân hàng thực sự thay đổi mạnh mẽ?

- Bạn có thể làm gì để thay đổi tình hình và kết quả của những quyết định đó như thế nào?

- Ngân hàng của bạn đang sở hữu hoặc có thể có những nguồn lực nào cho những khả năng tương lai khác nhau?

- Trong những khả năng tương lai đối với ngân hàng và môi trường xã hội, khả năng nào có xu hướng giúp ngân hàng tồn tại và thành công nhất?

Với hàng loạt những câu hỏi như vậy, các khả năng chọn lựa lý tưởng mục tiêu cho tương lai sẽ dần được hình thành. Bạn sẽ phải tổng hợp tất cả những thông tin này để hình thành một mục tiêu duy nhất và đây là lúc nghệ thuật lãnh đạo được phát huy. Để tổng hợp thành một mục tiêu duy nhất cần có sự suy xét kỹ càng cộng với trực giác và sự sáng tạo.

Trong cuốn Visionary Leadership (Lãnh đạo với tầm nhìn xa) và hai cuốn sách khác gần đây, [4] tác giả đã đề cập đến cách một nhà lãnh đạo có thể tụ họp một số đồng nghiệp để xây dựng tầm nhìn mới chỉ trong vài ngày. Kêu gọi những người khác tham gia vào quá trình

xây dựng tầm nhìn, mục tiêu giúp họ có cơ hội chia sẻ giá trị và khao khát của họ, mang lại nhiều quan điểm và sự hiểu biết hơn, đồng thời dễ dàng thu hút nhiều sự cam kết ủng hộ cho mục tiêu lý tưởng đã được đề ra. Việc cùng ngồi xuống, bàn bạc để xác lập mục tiêu, lý tưởng đòi hỏi sự kết hợp của cả nhóm một cách hệ thống qua bốn giai đoạn dưới đây:

1. *Chuẩn bị:* **là quá trình xem xét lại những đặc tính của tổ chức thông qua nhiệm vụ, chiến lược và các giá trị hiện tại.**

2. *Khoanh vùng:* **là quá trình xác định những quyết định nào cần có để đạt được những đặc điểm mong muốn của lý tưởng mới.**

3. *Xác định hoàn cảnh:* **là quá trình xem xét những xu hướng phát triển ảnh hưởng đến quá trình hình thành lý tưởng mới.**

4. *Lựa chọn:* **là quá trình xác định và đánh giá một số khả năng để quyết định chọn lựa khả năng tối ưu cuối cùng.**

Ví dụ áp dụng trong trường hợp về ngân hàng ở trên: sau khi xem xét tất cả mọi khả năng, bạn đã quyết định rằng tương lai của ngân hàng sẽ phát triển tốt nhất nếu tập trung cung cấp dịch vụ cho những công ty công nghệ cao, đặc biệt trong những ngành công nghiệp mới hội nhập, với nhiều loại hình dịch vụ tài chính khác nhau. Tuy nhiên, chuyển từ lý tưởng mục tiêu thành hành động lại là vấn đề khác.

THU HÚT LÒNG NGƯỜI: LÃNH ĐẠO KHƠI DẬY NHIỆT HUYẾT CỦA NHỮNG NGƯỜI ỦNG HỘ

Người lãnh đạo có thể đưa ra nhiều ý tưởng cho tương lai và có thể là thiên tài trong việc tổng hợp và cụ thể hóa chúng nhưng những ý tưởng đó chỉ thực sự có ý nghĩa khi được truyền đạt đến tất cả mọi người trong tổ chức và được hệ thống hóa thành những nguyên tắc

dẫn đường. Lãnh đạo chỉ trở nên mạnh mẽ khi họ truyền đạt ý tưởng thành công, với triết lý cơ bản là: "Chúng ta đã biết về triển vọng của tổ chức, biết về kết quả của lý tưởng mục tiêu vậy đến lúc chúng ta phải hành động để đạt được mục tiêu đó".

Hình thành lý tưởng mục tiêu trong tổ chức không chỉ đơn giản bằng việc chỉ thị, ra lệnh hay bắt buộc. Đó là cả một quá trình thuyết phục, xây dựng lòng nhiệt tình và tận tâm cống hiến đối với một lý tưởng hợp thời điểm, hợp với tổ chức và hợp với những cá nhân trong tổ chức đó.

Qua trao đổi với những nhà lãnh đạo, chúng tôi nhận thấy cách truyền đạt lý tưởng tốt nhất thường là thông qua phương pháp ẩn dụ hay tượng hình - chẳng hạn kiểu một chính trị gia hứa hẹn "mỗi nhà đều có cơm ăn" (nếu họ được bầu chọn) hay một công ty điện thoại khuyến khích bạn "hướng ngoại và tiếp xúc nhiều hơn". Trong ví dụ ngành ngân hàng, chúng ta có thể dùng câu "một ngân hàng đổi mới cho những công ty đổi mới" hay "cung cấp dịch vụ tài chính cho những ngành hàng đầu".

Trong quá trình truyền đạt chắc chắn sẽ gặp phải sự xuyên tạc, vì vậy những nhà lãnh đạo giỏi phải tìm những cách nói ẩn dụ phù hợp nhằm truyền đạt ý tưởng đồng thời giảm thiểu sự xuyên tạc. Phép ẩn dụ hay sẽ mang lại tác dụng nhiều hơn lời nói thông thường, như một bài thơ hay bài hát hay có thể chuyển tải nhiều ý nghĩa hơn lời nói. Nó mang lại "cảm giác đồng tình", hấp dẫn, tác động vào tâm lý người nghe và "tạo dấu ấn" trong họ.

Một cách nữa để người lãnh đạo truyền đạt lý tưởng mới là liên tục thể hiện và nhân cách hóa nó. Hãy xem cách Martin Luther King, Jr., thể hiện và truyền đạt lý tưởng trong phong trào dân quyền, hay cách Ted Turner thể hiện cảm xúc cá nhân về những chuyến phiêu lưu trên

đường đua tranh Cúp America, giải đấu thể hiện sự đổi mới đồng thời cũng rủi ro của công ty ông, Turner Broadcasting. Lewis Platt, chủ tịch và giám đốc điều hành Hewlett Packard, truyền đạt mục tiêu của HP với kiểu cách ít khoa trương hơn: ông dành 30% thời gian với khách hàng và 30% thời gian khác để đến thăm những văn phòng HP trên hơn 110 quốc gia và ông kết luận "trả lời thư thoại và thư điện tử chiếm hàng chục giờ mỗi tuần". [5]

Một tầm nhìn cho tương lai không phải được đề cập chỉ một lần để rồi rơi vào quên lãng. Nó phải được lặp đi lặp lại nhiều lần. Nó phải luôn gắn liền với văn hóa doanh nghiệp và được củng cố thông qua quá trình hoạch định chiến lược và đưa ra quyết định. Nó phải được nhận xét đánh giá liên tục trước những thay đổi có thể xảy ra trong tình hình mới.

Tóm lại, lãnh đạo là người cụ thể hóa và hợp pháp hóa tầm nhìn, là người truyền đạt, thể hiện lý tưởng một cách xuất sắc, thổi lên ngọn lửa nhiệt huyết và sáng tạo cho những người ủng hộ; là những người dựa vào mục tiêu lý tưởng phân quyền cho người khác quyết định và hoàn thành mục tiêu. Nếu thành công, hình tượng của tổ chức sẽ lớn mạnh và được "tuyên bố" hay "thuộc về" những nhân vật quan trọng nhất. Nó sẽ là một phần của cấu trúc xã hội mới trong tổ chức, chủ đề mà chúng ta sẽ đề cập đến trong chương tiếp theo.

---

[1]. *David Halberstam, The Powers That Be (Tổ chức quyền lực) (New York: Dell, 1979), trang 40.*

[2]. *Jonathan Carr, Success as a State of Mind (Thành công, một trạng thái tinh thần), Financial Times, 13/2/1984.*

[3]. *Maurice Hutt, ed., Napoleon (Napoleon) (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, 1972), trang 151.*

[4]. *Ba cuốn sách cùng tác giả Burt Nanus và cùng nhà sản xuất Jossey-Bass Division của Macmillan tại San Francisco, là Visionary Leadership (Lãnh đạo với tầm nhìn xa) (1992), The Vision Retreat: A facilitator's Guide (Nhìn lại tầm nhìn: hướng dẫn cho người thực thi) (1995) and The Vision Retreat: Participant's workbook (Nhìn lại tầm nhìn: bài tập cho những người tham gia) (1995).*

[5]. *Trích trong sách của Charles M. Farkas và Phillippe DeBacker, Maximum Leadership (Lãnh đạo tối ưu) (New York: Henry Holt, 1996), trang 141.*

CHIẾN LƯỢC II:

TRUYỀN ĐẠT Ý NGHĨA TẦM NHÌN

Ngoài khả năng xác định tầm nhìn, lãnh đạo còn phải là nhà kiến trúc xã hội, người hiểu rõ và quy định cách vận hành của tổ chức. Cấu trúc xã hội một tổ chức sẽ biến "sự phức tạp, rắc rối" của tổ chức thành một sự sống có ý nghĩa. Điều này xác định ai sẽ làm việc với ai về cái gì, và những hành động cần làm tiếp theo. Cấu trúc xã hội tuy vô hình nhưng nó chi phối cách làm việc của mọi người, cách các giá trị và chuẩn mực được ứng dụng vào từng cá nhân, tập thể và cách xây dựng các liên kết ràng buộc trong một công ty. [1]

Trở lại chương "Lãnh đạo mọi người, làm chủ bản thân", chúng tôi có đưa ra câu hỏi: Làm sao để hướng mọi người tiến đến mục tiêu chung của tổ chức? Làm sao để thể hiện tầm nhìn? Và chúng ta đã khẳng định "xác định ý nghĩa tổ chức" sẽ trả lời một phần cho các câu hỏi này, tuy vậy vẫn chưa đủ vì chưa chỉ ra được trong thực tế các nhà lãnh đạo đã hiểu biết, chia sẻ và thể hiện tầm nhìn của bản thân như thế nào. Trong chương này chúng tôi sẽ bàn về cơ chế tổ chức giúp các nhân viên nhận biết và cùng hướng về một mục tiêu đã định (lý tưởng). Cơ chế ấy chính là cấu trúc xã hội, cái có thể xúc tiến hoặc phá hỏng "những kế hoạch hoàn hảo nhất".

Dù khái niệm này khá trừu tượng nhưng chúng tôi sẽ cố gắng để mọi người có thể định nghĩa, đánh giá và trong chừng mực nào đó có thể định hình và quản lý "cấu trúc xã hội". Xây dựng cấu trúc xã hội là một trong bốn trách nhiệm chủ chốt của người lãnh đạo.

Chúng tôi xin nêu một vài ý về khái niệm này và một số lý do vì sao chúng tôi cần đề cập đến nó. Chúng tôi nghĩ rằng con người chúng

ta đang treo lơ lửng trong những mạng lưới phức tạp do chính mình tạo nên trong đó cấu trúc xã hội là những mạng lưới về nội dung ý nghĩa. Nói cách khác, cấu trúc xã hội tạo nên bối cảnh (hay ý nghĩa) và sự ủng hộ từ những thành viên của nó. Vì vậy trước hết, cấu trúc xã hội chuyển tải thông điệp ý nghĩa về các hoạt động của tổ chức, để từ đó các thành viên biết cách cư xử cho phù hợp. Nó cũng tạo nên lòng nhiệt tình cống hiến cho giá trị và triết lý chủ yếu của tổ chức, đó là mục tiêu mà những nhân viên cảm thấy tin tưởng và vươn tới. Cuối cùng, cấu trúc xã hội của một tổ chức xây dựng nên cơ chế quản lý, chấp nhận hay loại bỏ một cách cư xử nào đó.

Tầm quan trọng của cấu trúc xã hội sẽ dần được thấy rõ sau khi chúng ta xem xét một trường hợp cụ thể, một kiểu cấu trúc xã hội từng là thế mạnh nhưng sau lại cản trở rất lớn cho sự thành công tương lai. Các độc giả tinh ý hẳn cũng đoán được chúng tôi đang nói về trường hợp công ty AT&T.

Câu chuyện quá nổi tiếng, tuy hơi lặp lại một chút: Năm 1978, công ty AT&T tuyên bố sẽ chuyển đổi chiến lược từ kinh doanh điện thoại theo định hướng sản phẩm sang định hướng thị trường. Chủ tịch John DeButts tổ chức cuộc họp nội bộ để thông báo tới toàn bộ các nhân viên rằng “chúng ta sẽ trở thành một công ty thị trường”. Để triển khai chiến lược mới này, AT&T đã trải qua một cuộc chuyển mình lớn nhất trong lịch sử ngành công nghiệp Mỹ. Tất cả 3 triệu công việc tại AT&T đều thay đổi. Bất kể cấu trúc, nhân sự hay hệ thống hỗ trợ thay đổi lớn lao như thế nào, cả nội bộ lẫn bên ngoài AT&T luôn đồng tâm hiệp lực rằng trách nhiệm lớn lao nhất để chiến lược mới thành công là phải chuyển thể nền văn hóa của AT&T. Chúng tôi đã âm thầm làm việc với hai trong bảy “công ty điện thoại” cần cải tổ, hỗ trợ họ trong quá trình tái kiến thiết cấu trúc xã hội tổ

chức, chúng tôi nhận thấy phải mất nhiều năm mới có thể thành công dù rằng chưa thể đẩy lùi tàn dư của nền văn hóa cũ.

Làm cách nào để tác động vào cấu trúc xã hội của một tổ chức? Walter Spencer, cựu chủ tịch công ty Sherwin - Williams đã từng thử làm điều này. Trong sáu năm, Spencer cố gắng chuyển đổi một công ty với quá nhiều thứ dư thừa không sinh lợi như một xưởng sản xuất lỗi thời hay máy móc cũ kỹ. Nhưng cũng có một luồng tư tưởng bảo vệ nền sản xuất cũ từ những người khác trong ban quản trị ở thành phố tư bản hàng hóa Cleveland. Nói về nỗ lực chuyển thể Sherwin-Williams từ một công ty theo định hướng sản phẩm sang định hướng thị trường, Spencer cho biết: "Khi bạn tiếp nhận một công ty hàng trăm tuổi và chuyển hóa nền văn hóa của tổ chức trong bối cảnh địa phương, Cleveland vẫn nặng về hình thức kinh doanh truyền thống,... thì việc đó mất nhiều thời gian lắm. Bạn cần phải liên tục tác động vào mọi người". Sau sáu năm "tác động" như vậy, Spencer phải từ chức, và tuyên bố rằng ông không còn hứng thú với công việc nữa. Ông đã đánh động nhưng vẫn không thay đổi được văn hóa của tổ chức. [2]

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, nhiều tổ chức thất bại trong việc chuyển đổi là do lãnh đạo không biết vận dụng sức mạnh của văn hóa tổ chức. Những người lãnh đạo không tính tới cấu trúc xã hội trong việc cải tổ tổ chức thì cũng giống như Đại đế Canute, vị vua Đan Mạch huyền thoại, đứng trước biển và ra lệnh cho sóng biển đứng yên để chứng tỏ sức mạnh của mình.

Có lẽ những ví dụ dưới đây sẽ minh họa cho điều này; trước tiên cần xem xét tác động của văn hóa vào quá trình sáp nhập hay liên kết, sau đó vận dụng nó vào quá trình thực thi kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp:

- Khi Rockwell International liên kết với những kỹ sư hàng không vũ trụ Bắc Mỹ nhằm hướng ra thị trường quốc tế, ban quản trị và các nhà phân tích mong đợi một sự hợp tác hỗ trợ từ thị trường Bắc Mỹ. "Rockwell cần khoa học kỹ thuật và sản phẩm mới cho thị trường thương mại, và xem Bắc Mỹ như là nơi "giới trí thức khoa học" hoang phí nhiều ý tưởng có thể có lợi cho Rockwell. Ngược lại, Bắc Mỹ có thể tận dụng tài năng quản lý thương mại của Rockwell."* [3]

- Tuy nhiên, thay vì hỗ trợ nhau, lợi ích của mỗi công ty lại bị ảnh hưởng. Chủ tịch Robert Anderson than thở rằng những vị chuyên gia không gian vũ trụ không quen với môi trường kinh doanh phức tạp. "Chúng tôi phải luôn nhồi nhét vào đầu họ rằng cần phải đa dạng hóa, nhưng khi xúc tiến họ lại phung phí quá nhiều cho đến khi hoàn thành công việc thì thị trường đã mất, hoặc đi quá xa so với nhu cầu thị trường". Bây giờ thì tư tưởng của mỗi công ty đã trở nên khác xa nhau: "Quan niệm của công ty Rockwell cho rằng thế giới là nơi đầy sóng gió, và mức lợi nhuận sẽ quyết định tất cả. Môi trường của Bắc Mỹ lại trong sạch hơn. Chẳng hạn, một vị tiến sĩ sáu mươi tuổi, lương cao, có thể chỉ sử dụng 20% thời gian vào việc kinh doanh của công ty và dành phần còn lại cho những nghiên cứu họ yêu thích. Điều này đi ngược với tiêu chí của Rockwell về quản lý chi phí và lợi nhuận.". Nhiều năm sau, các nhà điều hành vẫn phải tiếp tục cải thiện tình hình hợp nhất tư tưởng của hai công ty. [4]

Ví dụ thứ hai minh họa cho tác động của văn hóa tổ chức đến những kế hoạch đổi mới, trong trường hợp này là chương trình cải thiện sức khỏe cho nhân viên công ty: [5]

- Các công ty Mỹ, vì quan tâm tới sức khỏe của nhân viên và muốn cắt giảm chi phí y tế, đã tổ chức nhiều buổi đi chơi, xây dựng trung tâm tập thể hình, phòng tập thể dục, và mua nhiều chương trình sức

khỏe cho nhân viên. Nhưng các hoạt động này cũng không mang lại hiệu quả cao. Tỷ lệ bệnh tật và chi phí y tế vẫn tăng nhanh, một minh chứng cho thấy có quá ít nhân viên có thể duy trì được sự thay đổi tập quán về rèn luyện sức khỏe. Lý do thất bại chủ yếu của những chương trình sức khỏe này là văn hóa tổ chức với quá nhiều điều kiện bất lợi cho sức khỏe [6], đã đẩy lùi mọi cố gắng thay đổi của từng cá nhân. Những công ty nào xem sức khỏe là một nét văn hóa của tổ chức cũng như là vấn đề của mỗi cá nhân thì mới hy vọng thay đổi cuộc sống của các nhân viên và tiết kiệm đáng kể chi phí y tế cho công ty.

Các ví dụ trên đã chứng minh cấu trúc xã hội trong tổ chức có ý nghĩa như thế nào và chúng tôi tin rằng các nhà lãnh đạo cần phải vận dụng nó một cách có chiến lược. Chúng tôi xin tóm tắt lại quá trình cấu trúc xã hội xuất hiện và được duy trì.

Đầu tiên, một người hay một nhóm hợp tác với nhau cùng sản xuất một sản phẩm hay cùng cung cấp một dịch vụ nào đó. (Những) người sáng lập sẽ đánh giá và định giá sản phẩm đồng thời bản thân sản phẩm và chức năng của nó cũng mô tả cách vận hành riêng. Từ đó, thị trường, sản phẩm hay dịch vụ sẽ được định vị để tìm vị trí thích hợp trong môi trường. (Trong chương tiếp theo chúng tôi sẽ đề cập kỹ hơn về quá trình "định vị" này). Tiếp theo, chế độ khen thưởng phải được áp dụng sao cho phù hợp với quan điểm của người sáng lập, với mục tiêu của tổ chức và quy trình vận hành của nó. Khi tổ chức lớn mạnh, nhiều người khác tham gia, củng cố và điều chỉnh một số lĩnh vực hoạt động, hoặc họ sẽ ra đi nếu cảm thấy không phù hợp hay không thể thay đổi tổ chức theo hướng mình mong muốn.

Tổ chức sẽ luôn thay đổi và tiến bộ, theo cách này hay cách khác. Do đó công việc, cách thức hoạt động, thị trường và cách tiếp cận cũng sẽ thay đổi. Tổ chức có thể trở nên lớn mạnh hơn hay thu nhỏ

lại, thịnh vượng hay đình trệ, cũng có thể trở nên chuyên ngành hay đa dạng.

Nhưng cùng lúc, cấu trúc xã hội (hay văn hóa) không thay đổi tương xứng, và nó cũng không cần thiết phải thế. Đôi khi đường lối của người sáng lập phù hợp với sự thay đổi, nhưng đa số là không thích hợp. Quan điểm đường lối này, hay cũng là văn hóa tổ chức, ban đầu rất thiết thực, nhưng càng về sau nó càng trở thành một yếu tố độc lập, riêng rẽ và khác biệt so với những lý do và mục đích lúc đầu. Do đó, khi ban quản trị cố gắng thay đổi mục tiêu của tổ chức, ứng dụng phương pháp làm việc mới, hay tạo một sự thay đổi nền tảng, văn hóa tổ chức có thể không chỉ không hỗ trợ mà còn có thể tiêu diệt chúng.

Vậy là tạm đủ về các khái niệm trừu tượng, bây giờ chúng ta sẽ đi vào chi tiết cụ thể. Phần còn lại của chương này chúng tôi muốn hoàn thành: thứ nhất là xác định và miêu tả ba hình thức nổi bật nhất của cấu trúc xã hội trong các tổ chức đương đại. Đây là các hình thức nguyên mẫu, như cách Max Weber gọi là "những hình thức lý tưởng". Tiếp đó, chúng tôi sẽ tiếp cận câu hỏi quan trọng nhất trong tất cả, đó là: Người lãnh đạo sẽ hình thành và biến đổi cấu trúc xã hội như thế nào? Vì vậy trong phần tiếp theo chúng tôi sẽ đi sâu vào sự am hiểu của người lãnh đạo về cấu trúc xã hội và sau đó sẽ trang bị những công cụ cần thiết để người lãnh đạo có thể biến đổi nó.

BA HÌNH THỨC CẤU TRÚC XÃ HỘI

Những yếu tố quan trọng quy định cấu trúc xã hội của một tổ chức là: nguồn gốc; nguyên tắc hoạt động cơ bản; tính chất công việc; cách quản lý về thông tin, quyền lực và quyền quyết định; thế lực; và địa vị. Các yếu tố này hình thành nên ba loại tổ chức khác biệt: bình đẳng, cá nhân và hình thức, sẽ được chúng ta lần lượt xem xét dưới đây.

CẤU TRÚC TỔ CHỨC BÌNH ĐẲNG [7]

Tại một công ty cơ khí, nơi mọi người tin rằng sản phẩm kỹ thuật cao có thể được sản xuất theo nhiều cách khác nhau, người sáng lập công ty có mối liên hệ với các trường đại học và ông đã mang nhiều kiến thức khoa học ứng dụng cho công ty. Ông đã và ngày càng tin tưởng rằng tài năng sẽ được tưởng thưởng. Nguyên tắc hoạt động chính của công ty là "cố gắng đạt kết quả tối ưu" trên cơ sở "hai bên cùng có lợi".

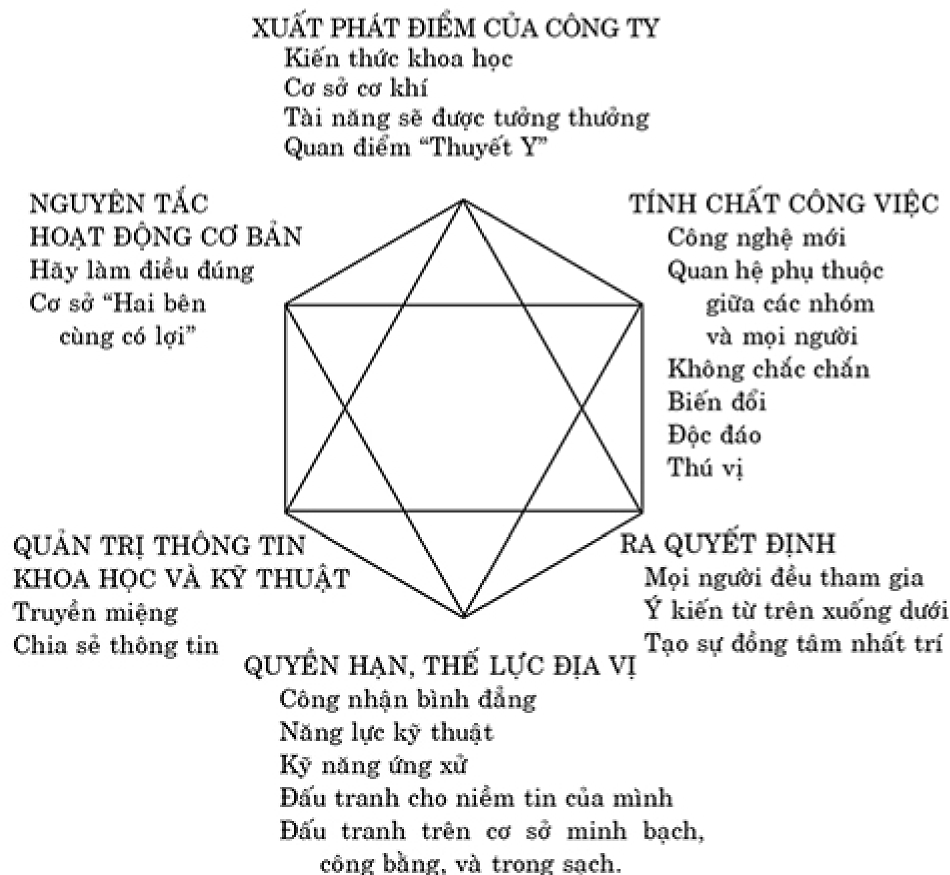
Tính chất công việc hoàn toàn phù hợp với quan điểm này. Các sản phẩm mới được phát triển với kỹ thuật tân tiến, đòi hỏi sự phụ thuộc lẫn nhau rất cao giữa các nhóm và cá nhân. Các hoạt động và thay đổi trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật, thị trường hay sự cạnh tranh đều là những yếu tố luôn luôn biến động. Ở chừng mực nào đó, mỗi sản phẩm là một trường hợp ứng dụng độc đáo. Những kỹ sư cân bằng giữa "giải trí" và "thử thách" trong công việc. Môi trường lĩnh vực công nghiệp này đầy rẫy cạnh tranh và tính tập trung cao vì đây là sự phát triển nghề nghiệp nhanh chóng đột biến của những nhà khoa học và kỹ sư tài năng.

Việc quản trị thông tin khoa học và kỹ thuật là một công tác quan trọng trong việc duy trì sự cạnh tranh do tính chất của công việc. Trong công ty này, xin gọi là công ty "LED", thông tin được truyền miệng và việc chia sẻ thông tin được đánh giá rất cao.

Để đưa ra quyết định cần có sự tham gia của nhiều người và thu thập ý kiến "từ dưới lên trên" nhằm đạt được sự đồng thuận chung về mọi vấn đề. Điều này có nghĩa là tất cả những người tác động hay bị tác động đều phải lên tiếng. Có được sự đồng tâm nhất trí thì sẽ không còn ai phản đối, cản trở hay can thiệp vào bất kỳ công việc nào. Điều này không có nghĩa là mọi thành viên tham gia đều có ý kiến, tư tưởng

hay chiến lược giống nhau, mà có nghĩa mọi người cùng nhất trí xác định một khoảng thời gian để vấn đề tự giải quyết, tự chứng tỏ, tự hủy hoại hay như thế nào đó. Loại hình quản trị bình đẳng được áp dụng trong tất cả các quyết định lớn nhỏ của LED, từ chiến lược công ty hay mục tiêu sản phẩm cho đến đặc điểm thiết kế hay lương bổng cho công nhân.

Quyền hạn, thế lực và địa vị ở LED dựa vào sự công nhận bình đẳng, chứ không phụ thuộc vào cấp bậc cao thấp. Mọi người được công nhận dựa trên tài năng của mình, hay ở chừng mực nào đó, là dựa trên tài năng giữa mọi người với nhau. Mọi người cần đấu tranh cho niềm tin của mình nhưng phải đấu tranh trên cơ sở minh bạch, công bằng, cởi mở và trong sạch.



Hình 3. Cấu trúc xã hội của LED: cấu trúc bình đẳng (khái niệm trích từ "Văn hóa tổ chức" của M. Wilkof)

Hình 3 minh họa cho cơ cấu "tổ chức bình đẳng" của LED. Dạng văn hóa tổ chức này xuất phát từ đâu? Như chúng tôi đã đề cập, người sáng lập LED đã kết hợp giữa trình độ uyên bác và khả năng khoa học vào công ty. Ông đã từng làm việc trong phòng thí nghiệm của một trường đại học công lập. Cũng giống như mọi người, ông quyết định ra ngoài tự làm khi ý tưởng về một loại thiết bị mới của ông không thu hút được sự chú ý của phòng thí nghiệm. Ngoài khả năng về khoa học, người sáng lập LED còn là một người rất sùng đạo và có đạo đức. Ông tin rằng không ai, kể cả bản thân ông, có thể trả lời được mọi vấn đề;

thế giới đầy rắc rối và mơ hồ với quá nhiều tình huống khó khăn phức tạp và nan giải, vì thế càng nhiều người tham gia giải quyết vấn đề, cơ hội thành công sẽ càng cao. Ông đã và vẫn luôn tin tưởng vào mọi người. Từ những ngày đầu, khi ông còn chưa biết đến "Thuyết Y" của McGregor cũng như không biết gì về phương pháp quản trị bình đẳng, ông đã có tư tưởng về những điều này, và ông luôn kiên định với chúng.

Có một giai thoại về vị sáng lập công ty (mà bây giờ không còn là chủ tịch LED) với một kỹ sư mới nhận việc: Đến từ một công ty đối thủ, anh này tuyên bố với ban quản trị rằng anh ta có mang theo vài "bí mật" quan trọng của công ty cạnh tranh kia. Khi chủ tịch LED biết điều này, ông vô cùng giận dữ bảo người nhân viên mới này "quên" những bí mật đó đi, và đây là lần cuối ông muốn nghe về chuyện trộm cắp này, LED không bao giờ làm ăn theo kiểu đó.

Cấu trúc tổ chức bình đẳng trở nên phổ biến ở Mỹ và các nơi khác. Chúng ta cũng học được nhiều câu châm ngôn về đối nhân xử thế trong các công ty Nhật. Loại hình tổ chức này rất phù hợp với môi trường khoa học kỹ thuật phát triển nhanh và đầy cạnh tranh, chủ yếu dựa vào công trình nghiên cứu của các phòng ban.

TỔ CHỨC THEO CHỦ NGHĨA CÁ NHÂN

Hãng Jordan là một nơi siêu đẳng với siêu lợi nhuận, chính sách xuất chúng, sản phẩm cao cấp, năng suất xuất sắc, tiềm năng phong phú, và những người tạo nên chúng – nhân lực ưu tú. Nhưng điều đáng nói hơn ở công ty này là xưởng làm khoán thường là nơi không cần người giỏi. Với lực lượng lao động đa dạng, đa số là công nhân không chuyên ngành, môi trường làm việc nhàm chán và không đàng hoàng, xưởng làm khoán thường không phải là nơi có thể tìm thấy những nhân viên sáng tạo làm việc xuất chúng. [8]

Dưới đây là câu chuyện về Jim Jackson, người chủ sáng lập hãng Jordan. Khi ông đề cập đến việc cần vực dậy lực lượng công nhân lao động, nghe có vẻ quá khoa trương, giống như một kẻ nhiệt tình quá khích gây cảm giác khó chịu cho người nghe. Nhưng sau khi nói chuyện với Jackson và ở lại Jordan một thời gian, chúng tôi hoàn toàn bị thuyết phục rằng đằng sau phong cách quản lý của Jackson còn ẩn chứa rất nhiều điều chứ không phải chỉ có nói suông. Rất nhiều.

Sau khi đi làm thuê đã lâu Jim mua lại hãng Jordan, tiến lên quản lý công ty của chính mình. Lúc còn nhỏ, không giống những đứa trẻ khác chỉ biết sưu tầm thẻ bóng chày hay ca ngợi các ngôi sao thể thao, Jim thuộc tên các vị chủ tịch của 500 công ty hàng đầu Mỹ do tạp chí Fortune bầu chọn. Ông muốn một ngày nào đó sẽ giống họ. Nhưng sự đời luôn biến đổi. Khi ông bị loại khỏi danh sách CEO của 500 công ty Fortune, ông đã từ bỏ giấc mơ thuở thiếu thời và vươn đến một tầm nhìn mới: Ông sẽ mua một công ty và quản lý theo cách riêng của mình.

Theo một học sinh thực tập tại Jordan, Jim Jackon quá xuất chúng. Ông luôn nhắc nhở mọi người cần phải "tự tin" bằng cả lời nói và hành động của mình. Ông thường đi thăm xưởng ít nhất hai lần một tuần để kịp thời khen ngợi những người làm việc xuất sắc, hỏi thăm về tình hình gia đình của nhân viên, và kiểm tra "thời tiết" ở đó. Nhân viên sẽ không phải lo lắng rằng ông đang cố gắng kiểm tra cách làm việc của ai vì ông hầu như không biết gì về các vấn đề kỹ thuật trong xưởng. Ông thích được nói đến bằng câu: "ông ấy còn không biết khởi động xe".

Chiến lược cạnh tranh của Jackson dựa trên chất lượng và dịch vụ, những tiêu chí mà hầu như ngày nay ai cũng biết. Nhưng cách cung cấp chất lượng và dịch vụ của Jordon tới khách hàng đã tạo sự khác

biệt. Tác giả một bài báo viết về Jordan đã nói "thành công của công ty chủ yếu dựa vào chiến lược xây dựng lòng tin giữa chủ và nhân viên.".

Một bài báo trong tạp chí thương mại viết: "Ngay từ đầu Jackson đã tuyên bố với các nhân viên chủ chốt về phong cách quản lý rằng, chúng ta đã ở trên cùng một thuyền. Nếu ai không hiểu điều gì, lên tiếng. Nếu ai không đồng ý điều gì, lên tiếng, và chúng ta sẽ cùng nhau giải quyết vấn đề". Tất cả trên cùng một con thuyền là phong cách quản lý của Jackson, thể hiện trong nhiều chính sách nội bộ công ty. Chúng ta có thể khẳng định một cách rõ ràng và chính xác về triết lý của ông qua lời kêu gọi ngắn gọn chỉ nửa trang giấy mà ông gửi cho các nhân viên ngay sau khi mua lại công ty:

Mọi người ai cũng muốn làm tốt công việc và trở nên thành công!

Mọi người sẽ làm tốt công việc nếu:

Họ hiểu cần phải làm gì!

Họ được trang bị:

Cơ sở vật chất và trang thiết bị

Quy trình

Nguyên vật liệu

Bí quyết sản xuất

Người quản lý dẫn dắt

Nỗ lực của họ được ghi nhận và đánh giá cao

Không bị trách cứ khi "thất bại"

Mọi người đều có trách nhiệm về sản phẩm

Mọi công nhân được tự làm việc một cách linh hoạt

Cũng cần trích suy nghĩ của một số giám đốc của Jordan về hãng này và Jackson:

Tôi rất tôn trọng ông ấy. Tất cả những gì ông ấy nói về nơi này trong cuộc phỏng vấn đều được thực hiện. Không hề nhảm nhí. Ông ấy luôn giữ lời, mọi thứ đều trở thành dự thật. Tôi tự hỏi “Mình sẽ tìm thấy gì khi làm ở đây?”. Vài tuần sau tôi hỏi ông thì ông trả lời “Thế tôi đã nói với anh thế nào?”, tôi nhận ra “Tốt rồi. Ông ấy làm thật.”

Còn đây là lời trích từ cuộc phỏng vấn một giám đốc khác:

À, ở đây công việc tương đối áp lực nên tỷ lệ nghỉ việc cũng cao…

Hỏi: **Anh đã bao giờ nghĩ đến việc ra đi?**

Đáp: **Đương nhiên là có lướt qua đầu. Có lúc tôi cũng bực mình nhưng ở đây vẫn còn nhiều cơ hội và thử thách, và nó vẫn là một công ty quá tốt.**

Hỏi: **Anh làm gì khi có chuyện bực bội?**

Đáp **: À, nếu nói được với Jim thì ổn thôi.**

Hỏi: **Anh có thể trao đổi thẳng thắn với ông ấy à?**

Đáp: **Vâng, hầu như về mọi chuyện.**

Hỏi: **Vậy điều gì anh không thể bàn với ông ấy?**

Đáp: **À, tôi không chắc lắm. Ông ấy nói về vấn đề bộ mặt công ty và khuyến khích chúng tôi ăn mặc chỉnh tề nhưng tôi không chắc ông**

có làm vậy với các nhân viên trực tiếp của ông. Nhưng tôi cũng đã bàn với ông ấy điều này…

Hỏi: Do đâu bạn thành công ở đây?

Đáp: Tôi cũng giống Jim thôi. Tôi đã lớn lên với công ty và có mười năm để học hỏi, tôi cũng có thể điều chỉnh phù hợp với những thay đổi và đáp ứng được yêu cầu cần làm gì. Tôi không biết mọi việc sẽ ra sao với những người mới vào không có cơ hội làm việc trực tiếp với Jim.

Hỏi: Bạn mô tả thế nào về những cá nhân mang lại thành công cho Jordan?

Đáp: Đầu tiên bạn phải xuất sắc về mặt kỹ thuật; dù bạn ở bộ phận tiếp thị hay sản xuất, hay bất kỳ đâu, bạn phải thật sự giỏi về lĩnh vực đó. Phải có một cuộc sống nhìn xa trông rộng, trong sạch và thanh đạm… gần gũi thân mật… hãy xem Jim! Ông ấy phải chịu trách nhiệm nhiều hơn tất cả chúng tôi… nhưng mà không rườm rà, không xa hoa. Chúng tôi đều đi vé cùng hạng. Không ở khách sạn Hiltons hay Marriotts.

Hỏi: Ý anh nói là chỉ ở Holiday Inns?

Đáp: Vâng – chỉ ở tại Holiday Inns và Best Western.

Hỏi: Nghe có vẻ anh đang mô tả Jim?

Đáp: Chính xác!

Khi được người phỏng vấn yêu cầu, một vị giám đốc hàng đầu của Jordan đã mô tả một đoạn phim ngắn đặc trưng cho cấu trúc xã hội của Jordan như sau:

Một người đàn ông với chiếc kính thiên văn nhỏ… đó là Jim… Ông nhìn vào tương lai… tung hứng với nhiều bong bóng trong không khí. Ông đang ở trên một con tàu, đứng trước mũi tàu, ngắm nhìn bọt nước tung những bong bóng bay lên không trung qua kính thiên văn. Đó là một con tàu xuất sắc, lao đi thật nhanh... như một chiến hạm, một chiến hạm đại dương. Thỉnh thoảng, người đàn ông, tôi đoán là Jim, rời kính thiên văn và những bong bóng để đi vòng quanh thủy thủ đoàn và làm cho họ hiểu rằng chuyến đi này là công việc quan trọng nhất họ có thể làm. Và chúng tôi tin tưởng ông ấy!

Chúng tôi cũng nói chuyện với phó chủ tịch phụ trách nhân sự về những bất cập trong cấu trúc xã hội Jordan, bà ta xác nhận là có một số vấn đề "Chủ yếu vấn đề lớn nhất của chúng tôi là có quá ít giám đốc có thể làm hình mẫu cho nhân viên. Bản thân những người giám đốc này cũng không được đào tạo có hệ thống. Tất cả chỉ có vậy. Nhưng không đơn giản chút nào."

Jim Jackson luôn tự nhắc nhở mình như Vince Lombardi (một huấn luyện viện bóng đá) thường nói về "trò chơi với độ chính xác đến từng inch", ông nói " Tôi muốn chính xác đến từng inch. Tôi muốn chính xác đến từng inch.". Theo Jackson, Jordan thắng lợi trong cuộc chơi với hàng ngàn cái "từng inch", một trò chơi không dễ thắng, thể hiện qua hàng triệu phụ tùng chính xác mà công ty sản xuất hàng năm. Và họ đã thắng lớn một cách dễ dàng.

Mục tiêu Jackson đặt ra cho Jordan rất đơn giản: đó là dần dần mở rộng công ty, tăng lợi nhuận, chia sẻ sự giàu có, làm cho mọi người cảm thấy hài lòng và thú vị khi làm việc. Ông nghĩ cách duy nhất đạt được điều này là phải "tạo một niềm tin vững chắc giữa chúng tôi, nhân viên và khách hàng chúng tôi." Và ông đã đạt được mục tiêu.

TỔ CHỨC THEO CHỦ NGHĨA HÌNH THỨC

Mãi đến những năm 20, Alfred P. Sloan mới tìm ra mô hình cơ bản cho những tổ chức công nghiệp (và các loại tổ chức khác). Tại hãng General Motors (GM), Sloan đã kết hợp hệ thống sản xuất phân hóa với chính sách tập trung và quản lý tài chính. Hãng GM đã trở thành một mô hình nguyên bản của tổ chức theo chủ nghĩa hình thức, vẫn tồn tại như một kiểu mẫu tổ chức quan trọng, phổ biến không chỉ ở Mỹ mà còn trong giới ngành công nghiệp.

Như hầu hết các hệ thống lớn và phức tạp, hãng GM cũng có cấu trúc chặt chẽ với những quy định rõ ràng, dứt khóat; hệ thống ban bệ đầy đủ; phân chia lao động rõ ràng giữa "tài chính" và "sản xuất". Cơ sở của cấu trúc này xuất phát từ tác phẩm năm 1920 vẫn rất nổi tiếng của Sloan là "Kế hoạch tổ chức". Sloan nói mục tiêu kế hoạch của ông là duy trì ưu điểm của sản xuất phân hóa đồng thời áp dụng những biện pháp quản lý tài chính và trao đổi nội bộ, cho phép tối đa hóa những nỗ lực và hiệu quả của các công ty sáp nhập đa dạng.

Trong đợt mở rộng lớn của General Motors từ năm 1918 đến năm 1920, tôi giật mình thấy rằng có sự chêch lệch giữa bản chất và hình thức: quá nhiều chất nhưng quá ít hình thức thể hiện. Tôi cảm thấy rằng công ty không thể tồn tại và lớn mạnh nếu nó không được tổ chức tốt hơn, và rõ ràng trước đây chả ai quan tâm đúng mức tới điều này cả. [9]

Trong cuốn Những năm tháng cùng với General Motors (My years with General Motors), Sloan thể hiện sự bất bình của mình trước tốc độ phát triển nhanh nhưng vô tổ chức của GM trong 5 năm đầu của thế kỷ và ông không còn đủ kiên nhẫn trước những tàn dư để lại của người sáng lập GM, William Durant, một con bạc lâu năm, tuột dốc và hoang tưởng. Durant đã dùng mọi thủ đoạn để đưa GM thành công trên toàn thế giới và thống lĩnh ngành công nghiệp xe hơi. Tính cách

của ông, nhìn chung, có gì đó bốc đồng, làm những người cộng tác rất lo lắng và hoang mang. Dưới sự lãnh đạo của Durant, GM hoạt động không có sự kiểm soát tập trung nào đáng kể. Trình độ kỹ thuật của ông phù hợp với hệ thống quản lý phân hóa, đó là tài năng của ông, nhưng ông lại không phải là người quản lý giỏi. Theo những nguồn thông tin hiện có, GM dưới thời Durant được quản lý quá lỏng lẻo, không có một hệ thống kế toán chính quy nào cho đến khi Sloan yêu cầu phải có ngay một hệ thống kiểm toán đáng tin cậy kiểm tra sổ sách kế toán hàng năm. Không có hướng dẫn hay định hướng tập trung nào cho công ty, cũng như không có kế hoạch phát triển quy củ nào. Năm 1910, Durant mở rộng GM thêm 25 công ty con, chủ yếu là sản xuất phụ tùng xe hơi. Tất cả những công ty này cũng quản lý rất lỏng lẻo, mỗi công ty tự mình hoạt động. Công ty mẹ lúc đó chỉ là công ty quản lý cổ phần.

Khi nền kinh tế suy thoái vào năm 1920, GM phải đối mặt với lượng hàng tồn kho lớn (do Durant quá tham vọng trong kinh doanh và mở rộng vượt quá sức mình) và sản phẩm trở nên dư thừa vì thị trường đang đi xuống. GM mất tầm kiểm soát và phải vay ngắn hạn 83 triệu USD để duy trì hoạt động. Trước sức ép của dư luận, Durant phải từ chức vào ngày 20 tháng 11 năm 1920. [10]

Giữa hoàn cảnh hỗn loạn và túng quẫn năm 1920, Sloan, sau này trở thành trợ thủ đắc lực cho chủ tịch Pierre Du Pont, đã thể hiện tài năng xuất chúng của một thiên tài về tài chính và tổ chức. Cuốn “Kế hoạch tổ chức” đã và vẫn là một trong những tác phẩm quan trọng nhất về quản lý tổ chức. Ông nói mục tiêu kế hoạch của ông là duy trì ưu điểm của sản xuất phân hóa đồng thời áp dụng những biện pháp quản lý tài chính và trao đổi nội bộ, cho phép tối đa hóa những nỗ lực và hiệu quả của công ty. Đề xuất của ông gồm hai nguyên tắc:

1. Trách nhiệm của người điều hành trong mỗi bộ phận phải được khai thác triệt để. Mỗi bộ phận này, với sự dẫn dắt của người điều hành, phải hoàn thành mọi chức năng cần thiết và phát huy toàn bộ tính sáng tạo và lô-gíc.

2. Mặt khác, các chức năng tổ chức tập trung đóng vai trò vô cùng quan trọng cho sự phát triển lô-gíc và quản lý thích hợp trong mọi hoạt động của công ty. (5)) [11]

Sloan hoàn toàn nhận thức được sự mâu thuẫn cố hữu của hai nguyên tắc này. Ông biết rằng, để công việc thành công cần có sự cân bằng giữa sự tự do trong hoạt động của các bộ phận khác nhau (như phong cách của Durant) và sự quản lý cần thiết để phối hợp những bộ phận này. Điều quan trọng nhất là cuốn "Kế hoạch tổ chức" đã đề cập đến sự sắp xếp tổ chức quy củ cho một GM "quá khứ và tương lai" đồng thời thiết lập nên một cấu trúc xã hội kết hợp nhuần nhuyễn giữa cách kinh doanh phiêu lưu của Durant và tài năng điều hành sáng suốt, hiện thân là Sloan.

Nền văn hóa GM dưới bóng Sloan, theo đa số các báo cáo, bắt đầu mang một sắc thái thống trị chuyên quyền. Sắc thái này là trung tâm của nguyên lý quản trị GM, bao gồm những giá trị chủ chốt sau: sự kính trọng, "hòa nhập" và lòng trung thành.

Một trong những ngôn từ phổ biến thể hiện sự kính trọng đối với người nắm giữa chức vụ cao là các biệt ngữ để chỉ lãnh địa của những người này. Văn phòng của họ nằm ở tầng 14, tầng cao nhất của trụ sở GM rộng lớn. Các nhân viên thường gọi đó là "Tầng 14" hay "Tầng điều hành". *Trong cuốn Một ngày đẹp trời bạn sẽ thấy General Motors* (On a clear day you can see General Motors), viết về những ngày John Z. DeLorean làm việc tại GM, tác giả J. Patrick Wright viết "Ở General Motors, cụm từ "Tầng 14" được nhắc đến với một sự sùng

kính”. (6) [12] Địa vị cao của họ được thể hiện qua cả cách bài trí của tầng 14. Cửa vào tầng này là một ranh giới được thiết kế để hạn chế sự thâm nhập vào những căn phòng đáng kính bên trong:

… một lớp cửa kính dày bảo vệ lối vào của Tầng 14. Nó có khóa điện tử và được điều khiển bởi một người thư ký qua một nút dưới bàn trong căn phòng rộng lớn và trống trải bên ngoài lớp cửa.

Khi vào bên trong, một sự im lặng kỳ lạ càng làm tăng vẻ uy nghiêm của quyền lực:

… Không khí ở Tầng 14 im lặng một cách đáng sợ. Các hành lang lúc nào cũng trống vắng. Mọi người chỉ thì thầm. Một sự im lặng bao trùm đầy quyền lực. Nguyên nhân của sự im lặng này chắc hẳn là do các vị điều hành quyền lực của General Motors đang làm việc cật lực trong văn phòng của mình, nghiên cứu mọi vấn đề, phân tích hàng núi dữ liệu phức tạp, điều hành các cuộc họp và tính toán đưa ra những quyết định kinh doanh quan trọng. Ở đây không có chỗ cho cười vui và nói chuyện phiếm, chỉ là những điều vô bổ. Quá nhiều công việc cần phải làm để có thể ngồi chơi phiếm. [13]

Sự “hòa nhập” thể hiện ở khắp nơi, trong cách ăn mặc của các nhân viên, cách trang trí văn phòng và cách sống của họ. Phong cách ăn mặc những năm 60 là quần sẫm, áo sáng và cà-vạt trơn hay sọc.

Trong chương đầu cuốn sách của Wright, John Z. DeLorean tiết lộ “Vì sao tôi nghỉ việc ở General Motors”:

Tôi đã suy nghĩ về sự mỉa mai cay đắng khi từ chức: Công ty khổng lồ này được thành lập bởi một người vô tổ chức, Billy Durant, và được xây dựng thành một hình mẫu cho những doanh nghiệp Mỹ thành công bởi những cá nhân khác biệt. Ngày nay nó đã không còn chấp

nhận hay dung chứa những người điều hành tạo ấn tượng cho công ty chỉ bằng sự khác biệt với tư cách cá nhân. Tôi không bao giờ có ý định so sánh mình với những người sáng lập vĩ đại của General Motors ngày nay như Alfred P. Sloan con, gia đình Du Pont, Donaldson Brown và những người khác. Tôi chỉ là học trò của họ, và tôi rất buồn vì không thể tiếp tục làm trong công ty họ đã thành lập… Ở đó không có chỗ cho tôi. [14]

Cũng không quá khó khăn để nhận thấy ngay sự tương phản giữa cấu trúc xã hội chính quy, rõ ràng, dứt khóat của GM và tinh thần kinh doanh cá thể của Durant hay của hãng sản xuất Jordan, cũng như sự bình đẳng của LED. Và khi nghiền ngẫm câu nói của DeLoarean lúc nghỉ việc ở trên, chúng ta thấy rõ ràng rằng ông ấy cũng hiểu chính xác (và đã vi phạm) những quy tắc bất thành văn nhưng bất khả xâm phạm của GM, mà chúng tôi gọi đó là cấu trúc xã hội.

Ngay cả người hờ hững nhất cũng thấy rõ sự tương phản của cấu trúc xã hội trong ba tổ chức chúng tôi đề cập trên. Jim Jackson sẽ thấy Tầng 14 của GM quá ngột ngạt. Hay cả người sáng lập LED và Sloan đều không thể phù hợp với công ty Jordan về vấn đề này. Tóm lại, công ty LED với triết lý bình đẳng, tư tưởng chủ đạo là sự đồng tâm nhất trí, mọi người trong nhóm bình đẳng như nhau, và làm việc theo nhóm. Còn với sự lãnh đạo của Jackson, cấu trúc xã hội chủ yếu tập trung vào từng cá nhân; là cấu trúc vô chính phủ hợp pháp, nơi quyền quyết định chỉ phụ thuộc vào từng cá nhân. GM thì lại thể hiện một thái cực khác, đó là văn hóa tổ chức hình thức, nơi mọi hành vi đều xuất phát từ các chính sách và luật lệ rõ ràng, và việc đi chệnh hướng những luật lệ này sẽ bị chiếu cố nhiều nhất cũng như ở đây không chấp nhận sự dị biệt.

Chúng tôi có thể tự tin khẳng định rằng ba loại cấu trúc xã hội này hiện hữu trong 95% các tổ chức hiện nay. Trong những tổ chức chúng ta biết đến, có một số ví dụ điển hình cho tổ chức hình thức như: AT&T, Proctor & Gamble, Pacific Telesis, Ngân hàng Mỹ, Tập đoàn Imperial Chemical, Hãng Ford Motor, tờ Los Angeles, Times-Mirror, Bộ ngoại giao Mỹ, các ngành công nghiệp liên quan và nhiều công ty khác trong danh sách 500 doanh nghiệp dẫn đầu của tờ Fortune. Cấu trúc tổ chức bình đẳng thường xuất hiện trong các tổ chức thuộc lĩnh vực kỹ thuật cao, có nhiều thành viên, và nhân viên chuyên nghiệp chiếm tỷ lệ cao. Thung lũng Silicon và khu vực Route 128 (bên ngoài Boston) là những ví dụ minh họa. Các công ty như Intel, Digital, Data General, và Hewlett-Packard cũng là những nguyên mẫu điển hình. Tương tự với Authur D. Little và TRW, một công ty tư vấn, dù định kiến vẫn nặng nề, cũng như với ngân hàng như Citicorp.

Những doanh nghiệp trẻ phát triển nhanh, thường là sản phẩm trí tuệ của nhà đầu tư sáng lập, sẽ mang yếu tố cá nhân, ví dụ như: Gore-Tex, Thompson Vitamins, tập đoàn Foothill, tập đoàn khách sạn Mỹ, Louisville Cardinals and the Limited. (Tuy nhiên, khi "già" hơn, nhiều tổ chức mang cấu trúc xã hội cá nhân này cũng chuyển hướng thành tổ chức bình đẳng hoặc hình thức.)

Bảng bên dưới trình bày những đặc điểm chính của ba loại cấu trúc, có thể giúp người đọc xác định tổ chức của mình thuộc loại hình nào.

Bảng 1: Ba loại cấu trúc xã hội

Giá trị/Hành vi	*Hình thức*	*Bình đẳng*	*Cá nhân*
Cơ sở ra quyết định	Chỉ thị của cấp có thẩm quyền	Bàn bạc, nhất trí	Chỉ thị của cá nhân
Hình thức quản lý	Luật lệ, quy định, thưởng, phạt	Cam kết giữa các cá nhân và nhóm	Hoạt động dựa trên ý kiến chủ quan cá nhân
Nguồn gốc quyền lực	Cấp trên	Cái "chúng ta" cảm thấy và suy nghĩ	Cái "tôi" cảm thấy và suy nghĩ
Mục tiêu	Sự phục tùng	Sự đồng thuận	Khẳng định bản ngã
Tránh	Bất tuân chỉ thị cấp trên; mạo hiểm	Không đạt được sự đồng thuận	Không được là "chính mình"
Địa vị tương quan	Theo thứ bậc địa vị	Ngang nhau	Theo từng cá nhân với đối tượng khác
Quan hệ chung	Theo cấu trúc	Theo nhóm	Theo từng cá nhân
Cơ sở của sự phát triển	Theo các chỉ thị đã được thiết lập	Theo ý kiến thành viên nhóm	Hành động dựa trên sự suy xét của bản thân

Tóm lại, chúng tôi đã mô tả chi tiết sự khác biệt giữa ba loại cấu trúc xã hội, đặc tính cơ bản của chúng, và khả năng thành công cao nếu biết vận hành đúng cách. Người lãnh đạo với vai trò là nhà kiến thiết cấu trúc xã hội phải vừa là họa sĩ, vừa là nhà thiết kế, vừa là thợ thủ công, sắp xếp mọi yếu tố trong cấu trúc xã hội nhằm biến tổ chức, như một căn nhà hoàn hảo, trở thành một tổng thể sáng tạo độc đáo phù hợp với phương hướng, tầm nhìn của nhà lãnh đạo.

Cấu trúc xã hội, như chúng tôi vẫn luôn nhấn mạnh, truyền đạt ý nghĩa của tổ chức. Mấu chốt vấn đề là khi một tổ chức muốn chuyển thể, cấu trúc xã hội của nó cũng phải được chỉnh sửa. Người lãnh đạo giỏi cần truyền đạt những giá trị và mẫu mực mới, đưa ra tầm nhìn mới, sử dụng nhiều biện pháp để chuyển thể, hỗ trợ và thể chế hóa những ý nghĩa và phương hướng mới. Chúng ta hãy cùng xem xét chúng trong phần cuối sau.

NHỮNG CÔNG CỤ CHO CẤU TRÚC XÃ HỘI

… Những người lãnh đạo thành công nhất là những người có thể nhìn thấy một bức tranh chưa thành hiện thực. Họ có thể nhìn thấy những điều tồn tại trong bức tranh hiện tại nhưng vẫn chưa thể hiện ra… Trên hết, họ cần phải làm cho các cộng sự hiểu rằng không phải họ chỉ vì mục đích cá nhân, mà vì mục đích chung, phục vụ cho khát vọng và hoạt động của nhóm.

[15] Mary Parker Follett

Một câu hỏi nóng bỏng là liệu tổ chức có thể thay đổi cấu trúc xã hội của nó một cách đúng đắn không? Kết cuộc chúng ta phải xem: liệu những giá trị, những cam kết, quá trình ra quyết định, v.v..., có dễ thay đổi không? Thật không dễ có câu trả lời cho câu hỏi này, cũng như không có "công thức" nào cho sự thay đổi nền tảng này, tuy nhiên chúng ta có thể xem xét và học hỏi từ một số ví dụ sau. Trường hợp Lee Iacocca ở Chrysler là một ví dụ. Ông đã tạo ra một tầm nhìn mới, vận động toàn bộ nhân viên đi theo tầm nhìn đó và liên tục củng cố các cam kết của những thay đổi do ông tạo nên. Louis Gerstner của hãng IBM, một phong cách khác hẳn Iacocca, đã nỗ lực phát triển một sứ mạng và văn hóa mới trong hãng. Khi doanh số máy chủ và máy vi tính IBM tuột dốc vào đầu những năm 1990, nó hầu như bị tê liệt, không còn khả năng xác định phương hướng. Ngay sau khi bắt đầu làm việc với hãng năm 1993, Gerstner đã thay thế nhiều giám đốc cũ, bỏ phong cách làm việc dễ bị tác động của IBM, chuyển trọng tâm công ty vào phát triển các đơn vị dịch vụ, và đưa ra hàng loạt những sản phẩm và thiết bị công nghệ mới, tất cả đều nhằm chuyển thể công ty. AT&T, ngân hàng Chase Manhattan, hãng máy tính Apple, hãng Hàng không United Airlines và đa số các công ty hàng đầu khác cũng đi theo con đường tương tự.

Chúng tôi đã học hỏi về chuyển thể cấu trúc xã hội từ kinh nghiệm của những nhà lãnh đạo chúng tôi phỏng vấn. Để có thể biến chuyển thành công, cần có ba nguyên tắc sau, và những nguyên tắc này được áp dụng như nhau trong ba loại cấu trúc chúng tôi vừa mô tả:

1. Tạo một tầm nhìn mới có sức thuyết phục, vận động toàn bộ nhân viên theo con đường mới.

2. Xây dựng lòng tận tâm ủng hộ cho tầm nhìn mới.

3. Thể chế hóa tầm nhìn mới. [16]

TẠO MỘT TẦM NHÌN MỚI

Người lãnh đạo giỏi phải tổng hợp cho tổ chức một tầm nhìn hướng vào khát vọng tương lai. Nhiệm vụ này có thể được chia sẻ và phát triển bởi nhiều các thành viên chủ chốt khác trong tổ chức nhưng trách nhiệm chính không thể giao phó cho ai khác ngoài người lãnh đạo. Như tại công ty Genral Electric, phát triển một tầm nhìn mới là nhiệm vụ trực tiếp do Jack Welch đảm nhiệm, tuy các nhân viên đã phải làm việc rất nhiều nhưng Welch mới là người hình thành nên các triết lý và phong cách. Còn Iacocca chủ yếu dựa vào bản năng hơn là vào báo cáo của nhân viên đồng thời chỉ chú trọng phát triển một tầm nhìn và nhiệm vụ mới một mình. Vấn đề là sự biến chuyển của cấu trúc xã hội phải được bắt đầu từ thượng cấp của tổ chức bao gồm các CEO cùng với sự ủng hộ của các thành viên trong ban lãnh đạo. Vị CEO có các hành vi nhất quán với những chuẩn mực và giá trị mà ông/bà ấy đã khởi xướng cho tổ chức sẽ là người bắt đầu cho sự đổi mới.

AT&T là một ví dụ rất thích hợp cho điều này. Vài năm trước khi cuộc cải tổ bắt đầu, Chủ tịch Charles L. Brown đã bắt đầu đề cập tới

sự chuyển thể trong vài bài phát biểu. Trong một bài phát biểu quan trọng nhất, trước Commercial Club of Chicago, ông Brown đã khẳng định:

… trong thành phố đã có một công ty điện thoại mới…một ngành kinh doanh kỹ thuật cao, áp dụng nhiều chiến lược martketing tiên tiến nhằm đáp ứng yêu cầu cao của khách hàng… "Ma Bell" không còn là tên thích hợp cho công ty này… Mẹ không còn tồn tại ở đây nữa. [17]

AT&T đã có một sứ mệnh mới, các nhân viên của Bell này đã bắt đầu làm việc để "cạnh tranh" chứ không phải "theo quy định", và việc quản lý của họ chuyển hướng nhắm vào thị trường.

Sự biến đổi của AT&T mất rất nhiều thời gian, mắc nhiều sai lầm và đến nay vẫn chưa hoàn thành. Tuy vậy, nó đã sống sót qua những cơn sóng đình trệ sản xuất phá hủy trầm trọng thị trường máy tính, cũng như có thể đối đầu với những đối thủ cạnh tranh mới đầy uy lực trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Ngày nay tuy AT&T đã trở thành một đối thủ cạnh tranh đáng gờm nhưng có thể thấy rõ là kế hoạch phục hồi cấu trúc xã hội (cũng là sự đánh giá thành công của công ty) không nhắm vào tạo nên một tầm nhìn mới mà chủ yếu nhắm vào việc định vị tổ chức trong môi trường đầy cạnh tranh. (Chương tiếp theo sẽ được dành trọn cho phần "định vị tổ chức").

XÂY DỰNG LÒNG TẬN TÂM ỦNG HỘ CHO TẦM NHÌN MỚI

Tổ chức phải được vận động để chấp nhận và ủng hộ tầm nhìn mới - để biến nó thành hiện thực. Một trong những vị chủ tịch chúng tôi phỏng vấn đã từng mời 900 nhân viên quan trọng tham dự cuộc họp 5 ngày để chia sẻ và bàn bạc về tầm nhìn. Đương nhiên không cần phải mất 5 ngày để nói về một câu định nghĩa nhiệm vụ và tám mục tiêu

ngắn ngủi. Lòng tận tâm không chỉ là sự chấp thuận miệng, không chỉ là lời nói hay trao đổi. Ít nhất, tầm nhìn phải được nêu rõ bằng nhiều cách khác nhau, từ "những tuyên bố về chính sách" khái quát cho đến cụ thể về phương pháp và mục tiêu tuyển dụng, về các khóa huấn luyện nhằm đạt được những hành vi ủng hộ cho giá trị tổ chức mới, nhất là áp dụng và điều chỉnh cho thích hợp những hình tượng đặc trưng và củng cố cho tầm nhìn mới.

Nói về yếu tố cuối, sử dụng hình tượng, AT&T là một ví dụ thú vị. Công ty này đã mất đi tên Bell cũng như logo, nhưng đây là cơ hội để khẳng định lời ông Brown, cả trong nội bộ lẫn bên ngoài, rằng "Ma Bell không còn tồn tại ở đây nữa." AT&T tiếp tục sử dụng AT&T làm tên thương mại, lợi dụng danh tiếng lâu năm của nó trên toàn thế giới. Nó thay thế logo quen thuộc (một cái chuông trong một vòng tròn) bằng một quả cầu với hình tượng vòng đai của thông tin liên lạc điện tử. Thế là AT&T có một hình tượng mới và công bố đó là "tầm cỡ mới của công ty và của tương lai chúng tôi". [18]

Sau khi người lãnh đạo tạo nên một tầm nhìn và huy động sự ủng hộ của mọi người, có lẽ bây giờ thử thách khó khăn nhất mới bắt đầu, đó là thể chế hóa tầm nhìn và nhiệm vụ mới.

THỂ CHẾ HÓA TẦM NHÌN MỚI

Có một câu chuyện về Tôn Tử, một vị tướng Trung Quốc vĩ đại, sống cách đây 2.500 năm. Lúc đó nhà vua ra lệnh cho Tôn Tử huấn luyện quân đội, và vị tướng này sau khi rèn luyện họ đạt yêu cầu, đã mời nhà vua đi kiểm tra tình hình. Nhưng nhà vua lại không muốn làm điều này, và thế là Tôn Tử lãnh đạm nói " Nhà vua chỉ thích nói mà không làm" [19]. Ngôn từ, hình tượng, lời tuyên bố, huấn luyện và tuyển dụng, tuy cần thiết nhưng không cần quá nhiều. Thay đổi trong quá trình quản lý, trong cấu trúc tổ chức và trong đường lối quản lý,

tất cả đều phải hỗ trợ cho những thay đổi về giá trị và văn hóa của tầm nhìn mới.

Hãy xem một minh họa sống động: nhiệm vụ cơ bản của quá trình tái cấu trúc thời hậu cải tổ AT&T là chuyển từ cấu trúc đơn vị kinh doanh theo vị trí địa lý thành cấu trúc đơn vị kinh doanh theo ngành trên toàn quốc. Để thực hiện thay đổi to lớn này, AT&T đã phải ngay lập tức bố trí lại 13.000 việc làm, đội ngũ nhân viên tổng công ty sẽ chuyển tới những bộ phận hậu cải tổ sắp tới hay những công ty con. Và lực lượng nhân viên nòng cốt của AT&T ở lại trụ sở chính tổng công ty sẽ được bố trí theo khung chính sách/chiến lược/quản lý tài chính cho phù hợp với đường lối kinh doanh thị trường mới.

Và quá trình này cũng không diễn ra một lần. Tại AT&T, cũng như hầu hết các công ty khác, việc truyền đạt tầm nhìn mới cho tổ chức phải được thực hiện liên tục cho đến khi mọi người nắm bắt được nó. AT&T đã cắt giảm hàng chục ngàn công việc vào giữa những năm 80 và nhiều hơn vào những năm 90. Công ty đã đầu tư hàng tỷ đô la Mỹ vào thị trường máy vi tính, mua lại và điều hành một NCR thua lỗ; hoãn đầu tư vào điện thoại di động và mua một phần công ty điện thoại di động McCaw; kết hợp phát triển thông tin liên lạc với hoạt động sản xuất thành một công ty mới là Lucent Technologies; và còn nhiều những thay đổi lớn khác. Mỗi lần như vậy, toàn bộ tổ chức đều phải được định hình lại.

Ở đây, chúng ta nhắm đến việc biến ý tưởng thành hành động. Điều này không những liên quan đến nhiệm vụ và cấu trúc tổ chức, nguồn nhân lực mà còn đòi hỏi sự kết hợp của các nguồn lực chính trị và văn hóa. Trước khi Lee Iacocca tiếp nhận làm lãnh đạo công ty Chrysler, hệ thống chính trị nội bộ đã không hề thay đổi qua nhiều năm. Một trong những hành động đầu tiên của Iacocca là xác định lại

mối hệ của Chrysler với những cổ đông bên ngoài, không chỉ với chính phủ, để vận động hành lang thành công cho các khoản vay lớn, mà còn với UAW [20], bằng cách mời Chủ tịch UAW Douglas Fraser vào ban quản trị Chrysler.

Về văn hóa, Iacocca cũng tạo ấn tượng tương tự. Ông đã thay đổi tư tưởng văn hóa từ "người thua cuộc" thành tư tưởng của "người thắng cuộc". Điều này thực sự khó khăn không chỉ vì hoạt động thất thường trước đây của Chrysler, mà còn vì tì vết được "cứu trợ" của chính phủ. Và những thay đổi này được thực hiện bởi ít các nguồn lực hơn các đối thủ cạnh tranh của Chrysler. Iacocca đạt được điều này, một cách rõ ràng và đầy thuyết phục, có lẽ là do ông đã liên tục truyền đạt tư tưởng tới các nhân viên và quan trọng hơn là sự có mặt của cá nhân ông tại Chrysler đã củng cố sức mạnh cho những thông điệp này. Sau khoảng thời gian một hay hai năm, văn hóa nội bộ đã chuyển công ty thành một đội ngũ khao khát chiến thắng, và có đủ năng lực để đạt được chiến thắng. [21]

THAY ĐỔI CẤU TRÚC XÃ HỘI

Người lãnh đạo khi nắm bắt và truyền đạt được ý nghĩa thì mới là nhà kiến thiết cấu trúc xã hội thành công, như chúng ta vẫn luôn đề cập xuyên suốt. Phương pháp tiến hành có thể rõ ràng hoặc ẩn ý nhưng những bài học chúng tôi rút ra khi phân tích các trường hợp xuất sắc nhất trong hoàn cảnh phức tạp này, đều xuất phát từ những nhà lãnh đạo có phương pháp đơn giản và rõ ràng. Nói vậy không phải để tối thiểu hóa hay tầm thường hóa những khó khăn trong việc quản lý cấu trúc xã hội, mà để nhắc lại rằng hầu như những vị lãnh đạo giỏi đều có điểm chung.

Trong trường hợp của Lee Iacocca, lòng nhiệt huyết và sự tự tin cũng như việc ông truyền đạt thông điệp đến mọi người (và gián tiếp

đến cấp dưới của ông) đã tạo sự khác biệt. AT&T không chỉ thay đổi logo mà còn chuyển thể toàn bộ cơ chế hoạt động, từ cấu trúc đơn vị kinh doanh theo vị trí địa lý thành cấu trúc đơn vị kinh doanh theo ngành trên toàn quốc. Nhiều công ty đã tuyển CEO mới để chuyển thể cấu trúc xã hội. Theo ông Jim Burke, cựu chủ tịch kiêm CEO của Johnson & Johnson, có lẽ là công ty thành công nhất trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, rằng có một số các yếu tố hình thành nên cấu trúc xã hội của tổ chức. Cả ông và Robert Wood Johnson "tướng quân", con trai của người sáng lập kiêm cựu chủ tịch công ty, đều có chung một niềm tin "nếu bạn có những con người biết điều với nhau, dù chỉ một nhóm nhỏ, thì trước sau gì vấn đề cũng được giải quyết" [22]. Với niềm tin mãnh liệt của tướng Johnson và Jim Burke về ưu thế nội tại của những đơn vị tự trị nhỏ, phân quyền đã trở thành một phương hướng chiến lược chính của công ty. Mặt khác, Burke cũng nhận thức được tầm ảnh hưởng của Cương lĩnh, phản ánh và hình thức hóa quan điểm của Tướng quân về trách nhiệm với cộng đồng và xã hội. Burke đã mô tả tác động của Cương lĩnh tới các giám đốc J&J như sau:

Tất cả hoạt động của chúng tôi đều phục vụ cho cơ sở lợi nhuận hàng ngày. Đó là một phần công việc kinh doanh trong giới kinh doanh. Nhưng thường thì trong lĩnh vực kinh này hay những lĩnh vực khác, mọi người thường có xu hướng suy nghĩ "Chúng ta phải làm thế này vì nếu không sẽ ảnh hưởng tới con số doanh thu ngắn hạn". Văn bản này cho phép họ nói rằng "Hượm đã. Tôi không phải làm thế. Ban quản trị đã bảo tôi rằng họ thật sự quan tâm tới lợi ích dài hạn, và họ mong muốn tôi làm việc theo những nguyên tắc này. Vì thế nên tôi sẽ không làm việc đó." [23]

Burke cũng bổ sung ngay rằng không phải chỉ một yếu tố có thể tạo nên và duy trì loại cấu trúc xã hội điển hình. Dù cả thế giới biết đến Cương lĩnh của J&J, nhưng Burke nhận thấy vẫn có trường hợp

đối phó và cần phải khắc ghi trong đầu từng vị giám đốc những giá trị đằng sau Cương lĩnh này. Ông đã mô tả hành động của mình:

N hững người tiền nhiệm của tôi hoàn toàn tin tưởng vào Cương lĩnh nhưng các giám đốc đơn vị kinh doanh trên toàn cầu không hẳn ai cũng tận tâm như thế. Ngày càng có xu hướng nó tồn tại ở đó nhưng chẳng ai quan tâm gì đến nó. Vì thế, tôi đã triệu tập một cuộc họp với 20 giám đốc điều hành chủ chốt và nói với họ rằng "Đây là cuốn Cương lĩnh. Nếu chúng ta không tuân theo nó, vậy hãy xé bỏ nó đi. Nếu ai muốn thay đổi nó hãy phát biểu nên thay đổi như thế nào. Chúng ta hoặc phải dốc lòng vì nó hoặc phải từ bỏ nó".

Buổi họp là tiếng chuông cảnh tỉnh vì chúng tôi đã khơi dậy giá trị của mỗi cá nhân. Cuối buổi họp các vị giám đốc đã hiểu biết sâu sắc và nhiệt tình tin tưởng vào Cương lĩnh. Sau đó, Dave Clare và tôi tiếp tục gặp nhiều nhóm giám đốc nhỏ của J&J trên toàn thế giới để truyền đạt về Cương lĩnh.

Tôi không nghĩ rằng mình có thể áp đặt lòng tin cho ai nhưng tôi tin tưởng rằng nếu tôi thật sự hiểu những gì vận hành công việc kinh doanh, tôi sẽ thúc giục bạn suy nghĩ về mọi khía cạnh để nhận thấy triết lý thực tế ra sao khi công việc kinh doanh thành công… Và tôi nghĩ điều đó đã diễn ra ở đây. [24]

Nhiều người, bao gồm cả những giám đốc của J&J, đã chứng kiến một bằng chứng mạnh mẽ nhất về sức mạnh của Cương lĩnh khi công ty đối mặt với cơn khủng hoảng Tylenol. Cách giải quyết của họ đã khiến tờ Washington Post phải viết rằng "Johnson & Johnson đã khắc họa hình ảnh của mình vào lòng công chúng rằng nó sẵn sàng làm điều đúng đắn, bất kể chi phí." [25]

Tại hãng Intel, các yếu tố hình thành và duy trì cấu trúc xã hội cũng đa dạng, cũng đơn giản và phức tạp như trường hợp J&J. Một trong nhiều thứ là cấu trúc xã hội Intel bao gồm một "chương trình toàn cầu" vững mạnh, chương trình này tổ chức hơn 80 khóa dạy và học chỉ độc quyền cho các nhân viên Intel, từ chủ tịch cho tới nhân viên bán hàng. Chủ tịch Andy Grove, là một ví dụ, ông đã soạn và bây giờ vẫn giảng dạy về khóa học "Đối đầu một cách sáng tạo", tóm tắt toàn bộ nguyên tắc lãnh đạo của Grove và nền văn hóa của công ty. Một trong các tác giả của cuốn sách này cũng tư vấn cho Intel phát triển một khóa học về lãnh đạo. Trước khi khóa học bắt đầu, toàn bộ ban quản trị sẽ nghe giảng trực tiếp từ tác giả trong một buổi họp tập trung 2 ngày và sau đó họ dành vài tháng để giải quyết những rắc rối họ phát hiện ra trong buổi họp này. Bây giờ họ đích thân đứng giảng những khóa học đó.

Tiếp đó, thỉnh thoảng Andy Grove còn có những lời nhắn thân mật "đầy màu sắc". Ai nhận những lời nhắn nhủ này, dù là khen hay chê, cũng treo chúng lên một vị trí trang trọng để mọi người cùng xem. Một trong những ví dụ chúng tôi biết là một vị giám đốc chủ chốt gửi cho Grove một lá thư và ông đã trả lại người gửi với một con dấu đỏ phủ hết toàn bộ lá thư ghi rằng: NHẢM NHÍ! LÀM LẠI!

Jim Burke thì áp dụng ủy ban điều hành. William McGowan, từng đứng đầu hãng thông tin liên lạc MCI, lại áp dụng biện pháp nói chuyện với tất cả những ai mình gặp, một ví dụ minh họa rõ ràng cho "phương pháp quản trị bằng cách đi lân la" của Peters và Waterman. Có người lãnh đạo "chỉ ra", có người lại "phát biểu". Nhưng không có trường hợp người lãnh đạo giỏi nào giao phó nhiệm vụ hình thành cấu trúc xã hội cho ai. Cũng như không có hành động nào của họ, sau khi có tác động tới cấu trúc xã hội, lại bị xao lãng hay thất bại.

Sự chuyển mình trong cải tổ cấu trúc xã hội của bất kỳ tổ chức nào, dù lớn hay nhỏ, dù là loại cấu trúc xã hội nào, là quá trình lột xác "như quá trình con ngài trở thành bướm" [26]. Phải đối mặt với vô vàn phức tạp của tổ chức, hoạt động và khoa học kỹ thuật, theo chúng tôi, đó vẫn là một nhiệm vụ khó khăn nhất của giới quản trị ngày nay. Và những tổ chức trưởng thành cần phải khôi phục bằng mọi cách để cạnh tranh trong thị trường khắc nghiệt này. Việc cải tổ tổ chức đòi hỏi người lãnh đạo phải có tầm vóc đặc biệt để tổ chức đạt được mục tiêu đề ra.

---

[1]. *Các bạn sẽ hiểu rõ hơn ý nghĩa của "cấu trúc xã hội" trong những phần tiếp theo. Hiện tại, nên hiểu nó theo nghĩa gần tương đồng với từ thời thượng "văn hóa", hay đơn giản hơn nó là những giá trị và chuẩn mực hình thành cách cư xử trong một tổ chức. Chúng tôi thích dùng cụm từ "cấu trúc xã hội" hơn, không chỉ vì giá trị thẩm mỹ của nó, mà còn vì nhiều lý do xác đáng khác. Trước tiên, là vì nó chuyển tải nhiều ý nghĩa hơn từ "văn hóa", một từ quá mơ hồ, và vì ý nghĩa của nó cũng bao hàm rộng hơn ý nghĩa "văn hóa tổ chức". Có lẽ quan trọng nhất là "cấu trúc xã hội" đề cập đến những biến đổi, linh động, đến cách những nhà lãnh đạo đối phó với những tình huống đó, trong khi "văn hóa", như khái niệm thông thường, đề cập tới sự cứng nhắc và ngoan cố. Từ và cụm từ nào cũng rất quan trọng, và dù chúng tôi sử dụng từ "văn hóa" và cụm từ "cấu trúc xã hội" thay đổi cho nhau, chúng tôi vẫn tin rằng cụm từ sau có nhiều ý nghĩa hơn. Theo kiến thức của chúng tôi, cụm từ "cấu trúc xã hội" được ông H. V. Perlmutter sử dụng đầu tiên.*

[2]. *Richard Snyder, Organizational Culture (Văn hóa tổ chức), trong cuốn The Planning of Change (Kế hoạch của đổi mới) của Warren Bennis, ấn bản lần thứ 4 (New York: Holt, 1985).*

[3]. *Chúng tôi xin phép sử dụng một số ý từ tác phẩm của Howard Schwartz và Stan Davis trong suốt chương này.*

[4]. *Howard Schwartz và Stan Davis, Corporate Culture: The Hard-to- Change Values That Spell Success or Failure (Văn hóa doanh nghiệp: Những giá trị khó thay đổi quyết định thành công hay thất bại), Business Week, 17/10/1980.*

[5]. *Sách đã dẫn.*

[6]. *Chúng tôi biết một số các công ty đã xây dựng hệ thống phòng tập thể dục đắt tiền, nhưng cùng lúc họ đưa ra sức ép công việc quá mức thông qua hàng núi công việc, điều kiện làm việc hại sức khỏe, lịch công tác dày đặc, và trạng thái công việc mệt mỏi, tất cả những điều này đã vô hiệu hóa lợi ích đáng có của các "chương trình sức khỏe.*

[7]. *Trong phần này chúng tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới bà Marcia Wilkof. Chúng tôi đã học hỏi rất nhiều từ luận án tiến sĩ của bà để có nền tảng kiến thức về "tổ chức bình đẳng": Luận án tiến sĩ "Văn hóa tổ chức", trường Wharton, 1982. Cũng không quá lời nếu chúng tôi gọi bà là đồng tác giả trong phần này.*

[8]. *Hãng Jordan và Jim Jackson là những biệt danh chúng tôi xin phép sử dụng để bảo vệ danh tính của người thật. Nhưng trường hợp ví dụ chúng tôi trích dẫn từ sách của Sue McKibben là hoàn toàn đáng tin cậy. Chúng tôi cũng gộp thêm một trường hợp khác vào ví dụ hãng Jordon, nên một ví dụ nhưng thực tế là hai trường hợp.*

[9]. *Alfred P. Sloan, Jr., My Years with General Motors (Những năm tháng cùng với General Motors) (New York: Doubleday, 1946; Anchor, 1972).*

[10]. *Ông mất ngày 18 tháng 3 năm 1947, sinh ra và mất đi đều trong cảnh nghèo khó. Phần cuối sự nghiệp của ông dành cho việc quản lý một sân chơi bowling ở Flint, Michigan. Phong cách kinh doanh cuối đời của Durant cũng không khác gì trước, ông chỉ lo lên kế hoạch phát triển thêm 50 trung tâm bowling trên toàn quốc thay vì tập trung quản lý hoạt động của từng đơn vị.*

[11]. *Sách đã dẫn.*

[12]. *J. Patrick Wright, On a Clear Day You Can See General Motors (Một ngày đẹp trời bạn sẽ thấy General Motors) (Grosse Point, Mich.: Wright Enterprises, 1979), trang 16 và 17.*

[13]. *Sách đã dẫn.*

[14]. *Sách đã dẫn.*

[15]. *Mary Parker Follet, Dynamic Administration (Quản trị động lực) (New York: Harper, 1941), trang 143 và 144.*

[16]. *Tác phẩm của Noel Tichy đã hỗ trợ chúng tôi rất nhiều trong phần này.* (10)

10. Noel Tichy và David Ulrich, The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader (Thử thách của lãnh đạo - Lời kêu gọi lãnh đạo cải tổ), Sloan Management Review (Hồi tưởng cách quản trị của Sloan), Mùa thu 1984, trang 59 và 68.

[17]. *Brooke W. Tunstall, Cultural Transition at AT&T (Chuyển đổi văn hóa ở công ty AT&T), Sloan Management Review (Hồi tưởng cách quản trị của Sloan), Mùa thu 1983, trang 9.*

[18]. *Sách đã dẫn.*

[19]. *Sun-tzu, The Art of War (Binh pháp), do James Clavell biên tập (New York: Delacorte, 1980), trang 5.*

[20]. *ND: United Auto Workers: liên đoàn lao động đại diện cho công nhân ngành sản xuất xe hơi.*

[21]. *Tichy và Ulrich, sách đã dẫn.*

[22]. *Johnson & Johnson, Bài tập tình huống số 0-384-053 của Trường kinh tế Harvard, do Arvind Bhambri, một đồng nghiệp của chúng tôi tại trường USC về Quản trị kinh doanh, viết năm 1983. Tình huống này được Trung tâm tình huống HBS, trường Kinh tế Harvard, Boston MA 02163 phổ biến.*

[23]. *Sách đã dẫn.*

[24]. *Sách đã dẫn.*

[25]. *Sách đã dẫn.*

[26]. *Tunstall, sách đã dẫn.*

CHIẾN LƯỢC III:

KHẲNG ĐỊNH LẬP TRƯỜNG ĐỂ XÂY DỰNG LÒNG TIN

Không kính trọng người

Người không kính trọng mình

Nhưng với nhà lãnh đạo giỏi, không cần nói nhiều

Chỉ cần hoàn thành công việc và đạt được mục tiêu

Sẽ tự nhiên được mọi người kính trọng.

Lão Tử

Khi Frank Dale tiếp quản làm chủ báo tờ “Los Angeles Herald-Examiner (Sứ giả vùng Los Ageles) cũng là lúc tòa soạn này vừa chấm dứt cuộc đình công suốt 10 năm. Với giọng cay đắng ông thổ lộ “Tôi thấy ở đây mọi người đã không còn nhiệt huyết và nhạy bén nữa, họ không còn thiết gì và chỉ làm cho qua ngày… Đây thật sự là vấn đề nan giải”. Việc đầu tiên Frank Dale làm là tự giới thiệu về mình, cảm ơn mọi người vì còn trụ lại tòa soạn đến giờ phút này và mời họ bày tỏ những mối quan tâm cũng như nỗi niềm ấm ức của mình. Được hỏi rằng “Điều gì khiến ông nghĩ mình có thể giải quyết được vấn đề này?”, ông nói “Tôi cũng chưa rõ nhưng trong vòng ba mươi ngày tôi sẽ báo lại cho mọi người biết”. Ông đã tuyển chọn một lực lượng ưu tú trong tập đoàn Hearst để tiến hành khảo sát cấp tốc, chỉ trong ba mươi ngày ông đã có bản báo cáo về những vấn đề cần cải thiện, và chia sẻ điều này với toàn bộ các nhân viên. Ông đã tiến hành mọi bước khởi đầu quan trọng để tạo dựng niềm tin, điều không thể thiếu trong công tác lãnh đạo.

Niềm tin là mối liên kết tinh thần giữa người lãnh đạo và những người phò tá. Tích lũy niềm tin là thước đo khả năng lãnh đạo, là thứ phải được xây dựng chứ không phải được truyền lại hay mua bán. Niềm tin là thành phần cơ bản, là chất bôi trơn để vận hành mọi tổ chức, và như chúng tôi đã đề cập, niềm tin cũng bí ẩn và khó nắm bắt như khái niệm về lãnh đạo, và cũng quan trọng không kém.

Chúng tôi dám chắc một điều rằng để xây dựng niềm tin bạn cần phải có khả năng suy đoán, tức khả năng dự đoán được hành vi của người khác. Nói cách khác, tổ chức thiếu đi niềm tin thì chẳng khác gì cơn ác mộng mơ hồ trong tác phẩm *Tòa lâu đài* của Kafka, nơi không có gì chắc chắn mà cũng chẳng có ai để tin tưởng hay nhờ cậy. Niềm tin được xây dựng và duy trì bằng khả năng dự đoán chính xác kết quả thành công trong tương lai.

Trong môi trường tổ chức mà chúng tôi đang đề cập, niềm tin giữa người lãnh đạo và những người ủng hộ không thể tồn tại nếu thiếu đi hai điều kiện sau:

- **Tầm nhìn của nhà lãnh đạo đối với tổ chức phải rõ ràng, có sức lôi cuốn và khả thi. Chúng ta có khuynh hướng tin tưởng vào người lãnh đạo nào có tầm nhìn như thế, bởi lẽ tầm nhìn thể hiện sự chia sẻ niềm tin của mọi người trong tổ chức cùng hướng tới một mục đích chung.**

- **Vị trí của người lãnh đạo phải rõ ràng. Chúng ta chỉ tin tưởng những nhà lãnh đạo nào có được chỗ đứng trong tổ chức cũng như xây dựng được chỗ đứng cho tổ chức đối với môi trường bên ngoài.**

Tầm nhìn và vị trí có mối quan hệ tương tác lẫn nhau giống như mối quan hệ giữa suy nghĩ và hành động, giữa ý tưởng và thực hiện. Tất nhiên tầm nhìn cũng là chất xúc tác chính trong việc xây dựng

mục tiêu như chúng tôi đã thảo luận ở Chiến lược 1, nhưng trong chương này chúng tôi sẽ tập trung vào vấn đề xác định vị trí, một lĩnh vực khó hiểu và phức tạp nhất trong việc xây dựng niềm tin. Tuy nhiên, không cần phải cường điệu hóa vai trò của vị trí, đúng nghĩa: nó là phần còn lại trong quan hệ tương hỗ với lý tưởng, có tác dụng thổi luồng sinh khí và truyền cảm hứng cho người lãnh đạo.



Nguồn: Chrysler Corp. Tạp chí Wall Street, ngày 22 tháng 3, 1984, trang 35

Hình 4. Định vị sản phẩm

Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ định nghĩa sát hơn về việc xác định vị trí và vai trò của nó trong điều hành tổ chức. Sau đó, chúng tôi sẽ giới thiệu về phương pháp cơ bản và thiết thực để xây dựng lòng tin. Cuối cùng, chúng tôi sẽ rút ra những bài học về vai trò của lãnh đạo trong việc định vị tổ chức.

TỔ CHỨC VÀ MÔI TRƯỜNG CỦA NÓ

Các giám đốc marketing đã quá quen thuộc với khái niệm về định vị sản phẩm. Chẳng hạn như một công ty sản xuất xe hơi có thể phác

họa một biểu đồ sản phẩm của nó như trong hình 4. Bằng cách này, nó có thể xác định được nhánh thị trường đặc trưng cũng như thiết kế kiểu dáng, giá cả và hình thức quảng cáo phù hợp với nhánh thị trường đó. Đồng thời, các nhân viên, khách hàng, nhà quản lý và cổ đông của công ty cũng biết được sản phẩm phục vụ cho đối tượng nào và công ty sẽ phải nỗ lực làm gì.

Nếu chúng ta mở rộng khái niệm định vị sản phẩm sang việc định vị tổ chức, chúng ta có thể giải thích được rất nhiều điều về hành vi của nhà lãnh đạo. "Định vị tổ chức" liên quan đến quá trình qua đó tổ chức có thể thiết kế, tạo dựng và duy trì một chỗ đứng vững chắc trong môi trường của nó. Định vị tổ chức bao gồm nhiều thứ nhà lãnh đạo phải làm để kết nối môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức, bất kể không gian và thời gian.

Chúng ta có thể minh họa khái niệm này bằng ví dụ về một công ty thành công nổi tiếng, công ty KFC (trước đây là Kentucky Fried Chicken). Cách đây vài thập kỷ, một số yếu tố môi trường như nhiều cơ hội nghề nghiệp hơn cho phụ nữ, tỷ lệ ly hôn tăng, mức sống cao hơn và quy mô gia đình nhỏ hơn đã làm cho số hộ gia đình độc thân và gia đình có 2 người đi làm gia tăng mạnh mẽ. Nhận thức nhiều gia đình không có thời gian để nấu ăn, lãnh đạo công ty đã xác định nhu cầu của thị trường về thức ăn rẻ tiền, nấu nhanh. Công ty đã định vị tất cả những yếu tố nhằm hướng đến nhu cầu này: sản phẩm độc đáo được làm từ nguyên vật liệu rẻ tiền và có hương vị đặc biệt; quy trình sản xuất với chi phí nhân công thấp cùng các thiết bị, quy trình theo tiêu chuẩn nhằm đảm bảo cho ra lò sản phẩm nhanh chóng và đáng tin cậy; hệ thống thu mua theo quy mô lớn với sự giám sát chất lượng chặt chẽ để bảo đảm tính đồng nhất sản phẩm; hệ thống phân phối với hàng ngàn đại lý nằm ở các địa điểm thuận tiện và dễ gây chú ý; một cơ chế điều hành phù hợp với hệ thống tài chính, khuyến mại tập

trung kết hợp với sản xuất và bán hàng phi tập trung. Tóm lại, những gì mà KFC làm chính là định vị công ty nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của môi trường bên ngoài.

Khái niệm định vị tổ chức có thể áp dụng cho tất cả các loại hình tổ chức – công ty Avis Rent, ban nhạc Boston Pops, nhà văn hóa thanh niên Boy Scouts - một tổ chức dành cho giới trẻ địa phương, trường Đại học USC. Thêm vào đó, khái niệm này có sự tương đồng giữa tổ chức con người và các tổ chức khác. Mỗi tổ chức đều phải tìm ra một chỗ đứng thích hợp trong môi trường để vận động và phát triển. Những thay đổi bất ngờ của môi trường có thể dễ dàng hủy diệt bất kỳ tổ chức nào không thích ứng kịp. Những phiên tòa về các vụ phá sản đã minh chứng cho điều đó.

Bảng 2: Mô tả môi trường bên ngoài của một tổ chức

Các chủ thể	*Công ty*	*Trường đại học*	*Bệnh viện*	*Cơ quan công quyền*
Môi trường sơ cấp				
1. Nhà cung cấp	Ngân hàng Liên đoàn lao động Nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ	Trường trung học Giáo sư Nhà xuất bản Thị trường lao động Nhà tài trợ Nhà cung cấp	Công ty bảo hiểm Bác sĩ Thị trường lao động Nhà tài trợ Nhà cung cấp	Người đóng thuế Nhân viên chính phủ Nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ Chính trị gia
2. Người tiêu dùng	Khách hàng Cổ đông	Sinh viên Bệnh nhân Tổ chức nghiên cứu Trường cao đẳng Người sử dụng lao động	Công chúng Tổ chức nghiên cứu	Người sử dụng dịch vụ Khu vực tư nhân
3. Các cơ quan liên đới	Đối thủ cạnh tranh Đại lý quảng cáo Công ty kiểm toán Cơ quan giám sát Nhà tư vấn	Tổ chức giáo dục Trường cao đẳng Cơ quan truyền thông Ngân hàng Cơ quan đại diện Ban giám hiệu	Giới y khoa Bệnh viện giảng dạy Ban điều hành Nhóm tình nguyện Bảo hiểm y tế Công ty dược phẩm	Cơ quan khác Tổ chức giáo dục Nhà tư vấn Hội công chúng Cơ quan lập pháp Tổ chức bỏ phiếu

Môi trường thứ cấp pháp

1. Công nghệ	Công nghệ sản phẩm Công nghệ sản xuất Tổ chức nghiên cứu Phát minh sáng chế	Quy tắc giảng dạy cao cấp Mạng lưới cơ sở Máy vi tính	Công nghệ y học Hệ thống hành chính Khoa dược	Hệ thống hành chính Tổ chức nghiên cứu Công nghệ thông tin
2. Chính trị/luật	Luật thuế Vận động hành lang Chi nhánh và điều lệ hoạt động	Học bổng nhà nước Tòa án liên bang Luật bản quyền Bổ nhiệm giáo viên	Hệ thống chăm sóc sức khỏe Chiết giảm chi phí y tế Đầu tư trực tiếp nước ngoài Đại lý nhượng quyền	Ban hành luật Phán quyết của tòa án Các chính trị gia đương nhiệm
3. Xã hội	Thái độ công chúng Quyền lợi người tiêu dùng Nhân khẩu học	Thái độ công chúng Nhân khẩu học Cấp bậc xã hội	Thái độ công chúng Quan niệm nhất thời về y tế Môi trường học	Thái độ công chúng Đặc quyền Nhu cầu của các nhóm khách hàng - người nghèo, người già...
4. Kinh tế	Kinh doanh quốc tế Môi trường kinh doanh trong nước Lực lượng lao động Lãi suất	Tiền lương giảng viên Môi trường kinh doanh trong nước Lạm phát Nhu cầu tuyển dụng	Chi phí chăm sóc sức khỏe Môi trường kinh doanh trong nước	Điều kiện kinh doanh trong nước Ngân sách Kinh tế toàn cầu
5. Thể chế	Cấu trúc ngành Tập quán kinh doanh Chuẩn mực kiểm toán Thị trường chứng khoán	Thị trường giáo dục Thi tuyển giáo viên Nhóm các trường cao đẳng Hội thao	Trại điều dưỡng Y khoa học thuật Tổ chức bảo vệ sức khỏe nhà nước Tổ chức chăm sóc sức khỏe	Truyền thông đại chúng Sự đón nhận của công chúng Cơ cấu ủy ban Cấp thẩm quyền

Tuy nhiên, trong khái niệm này có vài điểm khác nhau giữa tổ chức con người và các tổ chức khác. Thứ nhất, môi trường của tổ chức phức tạp hơn nhiều so với môi trường tự nhiên vì nó bao gồm cả yếu tố tự nhiên và nhân tạo. Trái ngược với yếu tố tự nhiên, yếu tố nhân tạo bất quy tắc, bất thường, phi lý và không đoán trước được. Bên cạnh đó, một tổ chức không chỉ phải tương tác với môi trường sơ cấp của nó – như nhà cung cấp, người tiêu dùng và các tổ chức liên quan – mà còn phải tương tác với các tổ chức kinh tế, xã hội, pháp luật, công nghệ có ảnh hưởng đến các hoạt động của tổ chức mà nó khó có thể kiểm soát được. Bảng 2 liệt kê những yếu tố của môi trường sơ cấp và thứ cấp trong bốn loại tổ chức khác nhau – công ty, trường đại học, bệnh viện và cơ quan chính phủ.

Điểm khác biệt thứ hai giữa tổ chức của con người và các tổ chức khác là thời gian xảy ra sự thay đổi. Hầu hết các tổ chức tự nhiên thay đổi rất chậm chạp, thường là hàng ngàn năm còn các tổ chức của con người thay đổi rất nhanh chóng. Điều này dẫn đến điểm khác biệt thứ ba. Sự thay đổi của tổ chức tự nhiên là kết quả của sự chọn lọc tự

nhiên, ngược lại tổ chức của con người thay đổi là do những chọn lựa có chủ đích của con người. Thực ra, những quyết định của tổ chức về định vị có liên quan nhiều đến việc tạo ra một chỗ đứng phù hợp. Nói chính xác hơn, tổ chức sẽ phải tự mình chọn lọc và giao tiếp với tất cả các chủ thể của môi trường sơ cấp và thứ cấp. Ví dụ như, để tạo ra chỗ đứng của mình, KFC đã chọn ra hàng loạt các yếu tố như:

- **Các nhóm người tiêu dùng cụ thể mà công ty muốn nhắm tới và những quy luật chi phối các hoạt động của nó.**

- **Các nhà phân phối và mối quan hệ với họ.**

- **Địa điểm đặt cửa hàng.**

- **Loại phương tiện thông tin, thị trường lao động, công nghệ…**

Ba yếu tố - mức độ phức tạp, độ dài thời gian và cách chọn lọc đã phân biệt sự khác nhau giữa tổ chức của con người với các tổ chức khác. Đây là các nhân tố chủ yếu nhà lãnh đạo cần quan tâm trong quá trình định vị tổ chức của mình.

Hãy nghe Don Govirtz, cựu Chủ tịch và CEO của tập đoàn Foothill – một tổ chức chuyên cho vay dựa vào tài sản thế chấp, nói về quá trình định vị:

Một trong những lý do khiến công ty chúng tôi phát triển đó là tìm ra cho mình một vị trí trên thị trường và chúng tôi luôn nỗ lực để khuếch trương vị trí đó. Điển hình nhất là việc chúng tôi đã đưa một cử nhân trẻ tuổi đến sống ở một mỏ dầu. Với đôi chân mang ủng và trang phục của những người thợ mỏ phong trần, trong vòng 4 tháng, anh ta đã dành thời gian tìm hiểu các ngân hàng nhỏ và những người thợ mỏ làm ăn độc lập để tìm ra nhu cầu của họ. Sau cuộc khảo sát ấy, chúng tôi đã thành lập một bộ phận cấp tín dụng cho những người

thợ mỏ độc lập và các công ty cung ứng dịch vụ cho những người thợ này. Các ngân hàng khác không muốn cho họ vay tiền vì sợ rủi ro. Chính vì thế, chúng tôi đã thu về một nguồn lợi đáng kể từ việc chiếm lĩnh và mở rộng ngách thị trường này. Đó chính là lý do chúng tôi hoàn toàn tin tưởng vào tư duy đổi mới, tìm ra những nhu cầu của thị trường, những gì đối thủ cạnh tranh làm và không làm cũng như cách đáp ứng nhu cầu của thị trường một cách hiệu quả. Chúng tôi gọi đây là quyết định tập trung từ nhiều yếu tố.

"Quyết định tập trung" của Don Govirtz, mà chúng tôi gọi là "định vị", là lập ra một bộ phận mới hoàn toàn để đáp ứng nhu cầu thị trường mới mà ông đang nhắm tới: "các mỏ dầu". Ông cần một dòng sản phẩm thích hợp, đội ngũ quản lý được đào tạo trong lĩnh vực năng lượng, các văn phòng gần nơi khách hàng và một hệ thống thông tin quản lý hình thức cho vay thế chấp mới. Vì vậy, "định vị" ở đây liên quan đến việc tìm ra một chỗ đứng duy nhất trong môi trường luôn thay đổi và phức tạp nhưng phải phù hợp với nguồn lực và khả năng của tổ chức. Do đó, điều quan trọng nhất để đánh giá hiệu quả của một tổ chức là việc định vị của tổ chức đạt kết quả như thế nào.

Sau đây là bốn chiến lược các nhà lãnh đạo lựa chọn (đôi khi không chủ ý) để định vị tổ chức:

1. *Phản ứng theo tình huống.* Với cách tiếp cận này, tổ chức chờ đợi những thay đổi và phản ứng lại – sau khi sự việc đã diễn ra. Một số nhà lãnh đạo trong ngành thép đã hành động theo kiểu này sau khi vỡ nợ. Trong trường hợp khác, có thể là những tình huống sáng sủa hơn, một chiến lược phản ứng tạo ra những lựa chọn mới và khả năng thích ứng linh hoạt với nhiều biến cố. Với chiến lược này, một công ty điện lực sẽ cho xây dựng một nhà máy sử dụng nhiều loại năng lượng khác nhau hơn là chỉ phụ thuộc vào dầu hỏa. Chiến lược này là chiến

lược ít tốn kém chi phí nhất (thường chỉ trong ngắn hạn), ít khi được sử dụng và chỉ sử dụng trong môi trường chậm thay đổi mới có đủ thời gian để phản ứng lại. Rất ít môi trường kinh doanh thay đổi chậm chạp để chờ chúng ta, cái chết của ngành công nghiệp âm thanh nổi của Mỹ là bằng chứng thầm lặng cho điều này. Không ai trong số chín mươi nhà lãnh đạo dựa vào chiến lược này. Hãy nghe Don Govirtz nói tiếp:

Quyết định tập trung có những ý nghĩa mà chúng tôi muốn chuyển tải và dẫn dắt trong công ty. Thứ nhất, mỗi năm chúng tôi tự hỏi "Chúng ta đang kinh doanh cái gì?". Vâng, chúng tôi đang cho vay các doanh nghiệp Mỹ vừa và nhỏ dựa trên tài sản thế chấp. Mỗi năm chúng tôi lại tự hỏi "Có cơ hội nào khác đến với chúng ta nữa không? Liệu chúng ta có cần đến một công ty bảo hiểm không? Chúng ta có nên cho vay các loại hình khác hay không? Chúng ta có nên cho người tiêu dùng vay hay không?". Cuối cùng mỗi năm quyết định tập trung của chúng tôi vẫn là tiếp tục cho các doanh nghiệp có tài sản thế chấp vay. Và đó chính là quyết định "Chúng ta đang kinh doanh cái gì?"

Cách tiếp cận của Gevirtz vừa mô tả Chiến lược 1 vừa dẫn dắt chúng ta sang Chiến lược 2:

2. *Thay đổi môi trường nội tại* . Thay vì chờ đợi những gì xảy ra, các nhà lãnh đạo có thể thiết lập các chương trình dự báo hiệu quả về thay đổi và phản ứng trước những thay đổi đó. Trong ngắn hạn, chúng ta có thể tái định vị tổ chức bằng việc cho phép hoặc từ chối cấp vốn, sử dụng nhân lực hay vật lực đối với những bộ phận được dự báo sẽ chịu ảnh hưởng do thay đổi. Ngành công nghiệp đồ chơi thường xuyên thực hiện những đơn hàng từ tháng giêng đến tháng ba vì họ đã dự báo được doanh thu của mùa giáng sinh và đã khởi động việc sản xuất trước khi chưa có người tiêu dùng nào phản ứng.

Trong dài hạn, môi trường nội tại thay đổi từ từ và bền bỉ hơn thông qua việc thay đổi cấu trúc tổ chức, huấn luyện và đào tạo, chọn lọc, tuyển dụng và sa thải, nỗ lực xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp với nhằm phát triển những giá trị có lợi cho tổ chức như đã được đề cập ở chương trước. Ngành chứng khoán hiện nay cũng trong giai đoạn tái cấu trúc quan trọng này. Nền văn hóa công ty sẽ được xây dựng phù hợp với những điều kiện cạnh tranh cao hơn xuất phát từ nhiều năng lực mới trong tương lai (như: thị trường vốn chung, kinh doanh trực tuyến); với các quy trình hoạt động mới (như: quản lý tài khoản séc hay tiền mặt); và với con đường tiếp cận thế giới rộng mở hơn (như: nguồng vốn quốc gia, bảo hiểm toàn cầu).

3. *Thay đổi môi trường bên ngoài.* Với cách tiếp cận này, dựa trên những tiên đoán về thay đổi của môi trường tổ chức phải có sự điều chỉnh phù hợp với nhu cầu của thị trường, cũng giống như khúc dạo đầu của bản giao hưởng, tạo đà cho những cung bậc tiếp theo. Có thể làm điều này bằng quảng cáo hay vận động hành lang, hợp tác với tổ chức khác, tạo ra những phân đoạn thị trường mới qua các doanh nghiệp trung gian hay tiến hành đổi mới và nhiều cách thức khác nữa. Hãy xem xét những ví dụ như: liên đoàn lao động đấu tranh như thế nào để thay đổi môi trường cho các thành viên, công ty địa ốc vận dụng luật đất đai ra sao để tăng nguồn thu cho dự án hay cách Don Gevirtz vận động hành lang cho đạo luật cải cách thuế để hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ.

4. *Tạo cầu nối giữa môi trường bên trong và bên ngoài.* Với cơ chế này, dựa vào tiên đoán về thay đổi của môi trường, tổ chức sẽ cố gắng thiết lập một mối quan hệ giữa môi trường bên trong và bên ngoài. Trong ngắn hạn, chiến lược này được thực hiện thông qua việc đàm phán và thương lượng khi có những thay đổi tương thích giữa môi trường bên trong và bên ngoài (ví dụ: một công ty đồng ý sẽ cải thiện

điều kiện lao động để đổi lại thỏa thuận không đình công trong dài hạn). Về lâu dài, tổ chức có thể thiết lập những mối quan hệ mới thông qua liên kết theo chiều dọc như sáp nhập, mua lại, hay thiết lập hệ thống đổi mới. Chẳng hạn như, Chính quyền Liên bang đã lập ra Ủy ban bảo vệ môi trường nhằm thiết lập mối quan hệ giữa các ngành nghề và công chúng, các công ty dầu lửa lập ra các liên doanh với chính quyền nước sở tại. Mới đây, các công ty dầu lửa còn có các hình thức liên doanh mới với khu vực công (ví dụ như những ưu đãi về thuế hay quyền được khai thác tài nguyên) hoặc với khu vực tư (ví dụ như đầu tư tư nhân) nhằm giúp cho họ thuận lợi hơn khi kinh doanh ở nước ngoài.

Tiếp theo những cơ sở lý luận về định vị, chúng tôi sẽ giới thiệu các phương pháp thực hành mà các nhà lãnh đạo sử dụng để xây dựng lòng tin trong một tổ chức. Phương pháp này có tên gọi là QUEST (viết tắt của từ Quick Environment Scanning Technique), đây là một quá trình các nhà lãnh đạo, quản lý và hoạch định chia sẻ quan điểm của họ về môi trường bên ngoài trong tương lai, hỗ trợ cho việc định vị tổ chức. Từ quá trình "rà soát môi trường", tổ chức có thể chọn ra giải pháp tối ưu cho việc định vị. Để thực hiện điều này cần có sự kết hợp nhiều nhân tố về lòng tin như: chính trực, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau, có năng lực và tầm nhìn. Chúng ta sẽ đề cập chi tiết hơn sau, bây giờ hãy xem phần giả thiết QUEST trước.

SỬ DỤNG QUEST ĐỂ ĐỊNH VỊ

Bối cảnh diễn ra trong một phòng họp tiện nghi, tại một khách sạn. Mười lăm nhân viên của hãng hàng không Global Airway đã được triệu tập tham dự chương trình QUEST do chủ tịch hãng khởi xướng. Khi cuộc họp sắp bắt đầu, ngài chủ tịch nhìn quanh căn phòng và suy nghĩ về những người tham dự. Ông ta nhìn vào mười thành viên của

đội quản lý và tự hỏi không biết những người trong số họ, đặc biệt là những người làm việc lâu năm sẽ phản ứng như thế nào. Ông ta cũng có mời một số nhân viên trẻ tuổi có triển vọng tham dự - một người đến từ phòng marketing, một người từ phòng nghiên cứu, và người thứ ba đến từ một chi nhánh mới mua lại. Có ba người bên ngoài cũng được mời tham dự - một tư vấn viên đáng tin cậy của hãng, một nhân viên kế toán của đại lý quảng cáo và một luật sư trước đây từng là thành viên của Hiệp hội hàng không liên bang (FAA) tại Washington.

Ngài chủ tịch ổn định trật tự để bắt đầu cuộc họp. Ông ta bày tỏ mối quan tâm về những thay đổi trong ngành hàng không do ảnh hưởng của tiến bộ công nghệ, sự cạnh tranh của các đối thủ ngoài hiệp hội và sự thay đổi động thái của hành khách đối với các chuyến bay. Ông ta hy vọng rằng những người ở đây sẽ cùng nhau đưa ra những hướng đi mới cho Global Airway. Ông ta yêu cầu mọi người hãy tạm gác lại những bận tâm của cuộc sống hàng ngày để cùng nhau thảo luận một cách sôi nổi về những cơ hội và rủi ro trong dài hạn. Ông muốn mọi người tham gia một cách cởi mở, sáng tạo và cũng không kém phần vui nhộn. Sau đó, ông ta đã giới thiệu giám đốc hoạch định, Walter Poulson, tiếp tục cuộc họp.

Poulson xem lại bài thực hành QUEST cho nhóm và nói ngày hôm nay mọi người sẽ nghiên cứu về nhiều lĩnh vực có ảnh hưởng đáng kể đến tương lai của Global Airway cũng như những mối quan hệ xung quanh nó. Sau đó, anh ta phân tích về công việc nhóm đồng thời chuẩn bị từ ba đến năm tình huống phản ánh quan điểm của mọi người về sự thay đổi của môi trường trong tương lai như thế nào. Sau khi mọi người tranh thủ đọc xong bản báo cáo, họ sẽ cùng nhau thảo luận về tình huống xảy ra đối với công ty.

Để kích thích trí tưởng tượng của mọi người, Poulson đã tóm tắt một vài tác phẩm – *Third Wave* (*Làn sóng thứ ba*) của Alvin Tofflers, *Megatrends* (*Những xu hướng lớn*) của John Naisbitt, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond* (*Hướng tới tương lai: những năm 90 và sau đo*) của Peter F. Drucker, *The Age of Paradox* (*Thời đại của nghịch lý*) của Charles Handy, và một số tác phẩm khác. Quan điểm của mọi người đã chuyển từ suy diễn đơn giản về khuynh hướng hiện tại hay "tập quán kinh doanh" sang kỳ vọng cải tổ sâu sắc cấu trúc xã hội do có sự thay đổi cơ bản về công nghệ, giá trị và lối sống.

Poulson yêu cầu các nhóm giới hạn cuộc thảo luận. Có người cho rằng cần xem xét toàn bộ ngành dịch vụ du lịch và lữ hành nhưng cuối cùng họ vẫn quyết định tập trung vào kinh doanh dịch vụ hàng không và các hoạt động hỗ trợ trước mắt. Một số khác lại nói họ sẽ giới hạn mục tiêu trong khoảng thời gian 5 năm hoặc tương đương như thế vì có những thay đổi đáng kể trong ngành. Nhưng một trong số các phó chủ tịch cho biết phải mất nhiều năm hoặc ít nhất cũng phải sau năm 2005 mới có thể thực hiện bất cứ một quyết định chính thức nào về định vị - như trang thiết bị mới, mô hình phi hành đoàn đoàn. Họ nhất trí tập trung vào các năm hoạt động có nguồn thu chịu ảnh hưởng nhiều bởi các quyết định này (chẳng hạn các năm từ 2010 – 2020). Một trong số các giám đốc bộ phận lại có ý kiến "Tôi không biết điều gì sẽ xảy ra tuần tới, huống hồ chi chuyện của 15 năm sau". Ngài chủ tịch đáp không ai có thể đoán được điều gì sẽ xảy ra nhưng chắc chắn rằng những người ở đây có đủ kiến thức để đoán biết những gì có thể xảy ra và đánh giá được những rủi ro nếu chọn hướng đi mới.

Tiếp theo, Poulson yêu cầu mọi người liệt kê ra danh sách những "đối tượng hưởng lợi" của công ty - gồm các cá nhân và nhóm có ảnh hưởng hoặc chịu ảnh hưởng bởi các hoạt động của Global Airway

trong tương lai. Nhóm nhân viên nhanh chóng kê ra hơn hai mươi đối tượng chủ chốt và Poulson kịp thời ghi lại trong một tờ giấy lớn. Những đối tượng này bao gồm hành khách, nhân viên, cổ đông, đối thủ cạnh tranh, chính quyền liên bang, các tổ chức địa phương và nhà nước, ban quản trị hãng hàng không, ngân hàng và thậm chí một thành viên trong nhóm thốt lên "vợ tôi". Trong danh sách những đối tượng hưởng lợi, mọi người bầu ra ba thành phần quan trọng nhất là hành khách, nhân viên và những cổ đông. Poulson hỏi từng người một rằng: mỗi đối tượng quan trọng trên muốn Global Airway phải làm gì (hoặc không được làm gì) trong hai thập kỷ tới. Một danh sách dài nhanh chóng được đưa tới – ví dụ như đối với "hành khách", họ muốn Global Airway nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo an toàn, cước phí rẻ, đúng lịch trình, dịch vụ tiện lợi và thoải mái.

Sau giờ giải lao, cuộc họp tiếp tục thảo luận về các chỉ số hoạt động kinh doanh. Poulson đưa ra câu hỏi: "Giả sử vào thời điểm cách đây 20 năm, nếu muốn xác định vị trí và khả năng thành công của Global Airway trong những năm qua thì các bạn sẽ cần những yếu tố nào?". Có khoảng 30 chỉ số được đưa ra, trong đó có khả năng sinh lời, hiệu quả, rủi ro tài chính, mối quan hệ giữa các nhân viên, khả năng đáp ứng thị trường và mức độ an toàn. Nhóm thảo luận chọn ra 5 tiêu chuẩn quan trọng nhất để tạo cơ sở đánh giá các giải pháp định vị cho tổ chức.

Sau đó Poulson tiếp tục đặt câu hỏi "Từ thời điểm bây giờ cho đến năm 2020, những sự kiện quan trọng nào có thể xảy ra và nếu xảy ra thì nó sẽ tác động nghiêm trọng thế nào đối với sự phát triển của Global Airway? Hay nói cách khác, tôi muốn chúng ta hãy nghĩ về những diễn biến đáng lưu ý, kể cả những trường hợp dường như không thể xảy ra vào thời điểm hiện nay. Trước tiên hãy liên tưởng đến những diễn biến có thể xảy ra, ảnh hưởng đến cấu trúc và sự cạnh

tranh trong ngành hàng không". Câu hỏi của Poulson làm cho cuộc thảo luận trở nên sôi nổi và 45 diễn biến đã được đưa ra, trong đó bao gồm:

Những diễn biến có thể ảnh hưởng tới cạnh tranh và cấu trúc ngành

1. Hạn chế tuyến bay từ một vài sân bay nào đó.

2. Thành lập các hiệp hội phi công quốc gia.

3. Mở rộng các hiệp hội hàng không nhằm quản lý việc kinh doanh và điều kiện kỹ thuật của các hãng riêng lẻ.

4. Đổi mới đội ngũ phi hành đoàn của các hãng chuyên chở lớn.

5. Các tai nạn lớn của ngành hàng không.

6. Sự bành trướng của các hãng lớn.

7. Nạn khủng bố ngày càng lan rộng.

8. Một hãng lớn phá sản.

9. Hành khách tiết kiệm được cước phí do quá trình tin học hóa hệ thống đặt vé máy bay.

10. Tạo thị trường đặt trước giao sau cho vé máy bay.

11. Các công ty lớn gia nhập lĩnh vực hàng không.

12. Các hàng không cao cấp ra đời.

13. Một hãng hàng không sáp nhập với một công ty vận tải xe buýt.

14. Sáp nhập của 2 hãng hàng không lớn.

15. Sự lớn mạnh của các hãng hàng không giá rẻ.

16. Các hãng nước ngoài xâm nhập vào thị trường hàng không Mỹ.

17. Các công ty du lịch và tài chính mua lại các hãng hàng không.

18. Sử dụng hệ thống truyền hình cáp hai chiều để mua vé và nhận thông tin du lịch tại nhà.

19. Quốc hữu hóa ngành hàng không.

20. Công bố về sự không an toàn của một loại máy bay phổ biến nào đó.

Họ suy nghĩ giống nhau về những động thái của chính phủ trong vòng 2 thập kỷ tới như là: "sự kiểm soát chặt chẽ của chính quyền địa phương", "những quy định mới về an toàn" và "hỗ trợ tài chính của chính phủ đối với những hãng khó khăn", thể hiện qua khoảng 30 diễn biến trong danh sách. Sau giờ nghỉ trưa, họ thảo luận tiếp những vấn đề về công nghệ (như xe lửa tốc độ cao nối các thành phố, cắt giảm nguồn nhân lực do tự động hóa, rút ngắn thời gian hạ cánh và cất cánh máy bay); về phát triển kinh tế (như cắt giảm nguồn cung dầu lửa, siêu lạm phát); về khách hàng (như nhu cầu đi lại bằng đường hàng không giảm do sử dụng máy bay riêng) và những vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực, thị trường lao động, những sự kiện quốc tế và những hoạt động có liên quan khác. Khoảng 3 giờ chiều, họ đã nêu ra được hơn 200 diễn biến chính về vấn đề đang thảo luận và tiến hành bỏ phiếu để chọn ra những sự kiện quan trọng nhất.

Sau khi có kết quả, chỉ có 12 diễn biến được nhiều phiếu bầu nhất, rõ ràng cho thấy đây là những diễn biến công ty cần quan tâm trong

việc xác định vị trí. Họ xem xét và trình bày lại kỹ lưỡng để tất cả mọi người đều hiểu được bản chất của từng sự kiện. Chẳng hạn 4 diễn biến lúc đầu được liệt kê là: tiến bộ kỹ thuật, hãng hàng không phá sản, nhu cầu đi công tác giảm và việc điều chỉnh lại luật lệ, được giải thích một cách cặn kẽ như sau:

1. Tiến bộ kỹ thuật. Sự phát triển công nghệ làm giảm đi ít nhất 25% số lượng lao động trong ngành so với hiện tại.

2. Hãng hàng không phá sản. Một hay nhiều hãng lớn hiện nay làm đơn xin phá sản.

3. Nhu cầu đi công tác giảm. Số lượng người đi công tác bằng đường hàng không giảm do các phương tiện thông tin liên lạc ngày càng phổ biến.

4. Các luật lệ được điều chỉnh lại. Việc áp dụng lại các qui định cũ buộc ngành hàng không phải có bước điều chỉnh lại để duy trì sự phát triển và tính an toàn của ngành.

Với 12 sự kiện trên, Poulson yêu cầu mọi người dự đoán về khả năng xảy ra các sự kiện này vào năm 2020. Sau khi viết lên bảng, kết quả cho thấy mọi người thống nhất với nhau ở một số sự kiện nhưng lại bất đồng ở một số sự kiện khác. Ông tập trung vào các diễn biến gây bất đồng và yêu cầu mọi người giải thích nguyên nhân tại sao đồng ý/không đồng ý. Mọi người lại dự đoán về khả năng xảy ra các sự kiện thêm lần nữa và bắt đầu thống nhất với nhau. Poulson cho rằng không bắt buộc mọi người phải cùng nhất trí mà chỉ cần giải thích tại sao không nhất trí. Những sự kiện được cho là có ảnh hưởng đến hoạt động của Global Airway và có khả năng xảy ra cao đòi hỏi mọi người phải quan tâm hàng đầu khi ra quyết định về định vị. Các sự kiện khác

có khả năng xảy ra thấp hơn cũng cần được theo dõi và đánh giá lại theo thời gian.

Tuy đã muộn nhưng mọi người vẫn phải thảo luận thêm một vấn đề nữa. Poulson đưa ra ý tưởng tạo lập một “ma trận tác động chéo” như mô tả trong hình 5, được sử dụng như một mô hình để mọi người đánh giá về các sự kiện diễn ra bên ngoài. Ông đưa một ma trận trống thể hiện 12 sự kiện nằm dọc bên trái và nằm ngang phía trên và bao gồm 5 chỉ số hoạt động. Poulson yêu cầu mọi người điền vào chỗ trống trên ma trận.

Lúc đầu, một số nhân viên lâu năm còn e dè làm cho việc đánh giá trở nên phức tạp. Tuy nhiên, khi bắt đầu điền vào ma trận họ mới thấy được để đánh giá sự tác động qua lại giữa các sự kiện khó khăn như thế nào. Trong vòng 30 đến 40 phút mọi người đã điền xong ma trận. Poulson cám ơn và yêu cầu họ cho biết cảm nhận về buổi thảo luận. Có người nói rằng: “Đây là cơ hội để tôi kiểm chứng lại những giả định của mình so với người khác”. Có người lại cho rằng: “Chúng ta đã làm việc được khá nhiều và tôi cảm thấy choáng ngợp trước sự phức tạp của môi trường cạnh tranh trong tương lai. Thật tồi tệ nếu tất cả những sự kiện trên xảy ra cùng một lúc.” Poulson trả lời: “Tôi nghĩ không phức tạp như vậy đâu. Tôi sẽ giải quyết tất cả những vấn đề anh nêu ra vào buổi họp sắp tới. Tôi sẽ gửi cho anh bản báo cáo ngay khi tôi làm xong và khi nhận được nó, tôi hy vọng anh sẽ bỏ ra ít phút để suy nghĩ về ý nghĩa chiến lược của những tác động này đối với Global Airway”. Ngài chủ tịch cám ơn mọi người đã tham gia và kết thúc cuộc họp. Mặc dù cuộc họp đã kết thúc nhưng mọi người vẫn tiếp tục ở lại trong quầy bar khách sạn để thảo luận.

Hôm sau, Poulson viết báo cáo về cuộc họp. Ông nhận thấy rằng mọi người đã xác định phạm vi thảo luận quá hạn hẹp, chỉ xoay quanh

sự biến động về số lượng hành khách và giá cước, mà không xem xét đến những hoạt động kinh doanh phụ trợ và có thế mạnh cạnh tranh như nhà hàng, khách sạn và dịch vụ du lịch cũng mang lại nhiều lợi nhuận. Ông ghi lại vấn đề này trong bản báo cáo để tiếp tục thảo luận vào buổi họp kế tiếp. Về lợi nhuận của những đối tượng hưởng lợi và thước đo hiệu quả hoạt động, ông thấy rằng các chỉ số này chỉ phản ánh một phần lợi nhuận của các cổ đông chính và cũng cần ghi lại để xem xét thêm. Sau đó, ông nhìn vào bảng liệt kê các sự kiện trong buổi họp trước, đặc biệt là những sự kiện không nằm trong số 12 sự kiện quan trọng và thấy có một số sự kiện tuy không được nhiều người quan tâm nhưng cũng đáng chú ý, vì vậy ông đưa chúng vào bài toán tình huống để tiếp tục xem xét.

Hình 5. Ma trận chéo

Sự kiện	Khả năng xảy ra vào năm 2000	Sự kiện				Xu hướng	
		1. Tiến bộ kỹ thuật	2. Hàng không phá sản	3. Nhu cầu đi công tác giảm	4. Các quy định /luật lệ	Khả năng sinh lời	Chất lượng mối quan hệ nhân viên
1. Tiến bộ kỹ thuật	.8						
2. Hàng không phá sản	.9						
3. Nhu cầu đi công tác giảm	.3						
4. Các quy định /luật lệ	.4	+2					

* Để điền vào ma trận này, hãy cho điểm vào mỗi ô thể hiện mức độ ảnh hưởng của sự kiện này đến sự kiện khác hoặc diễn biến của một xu hướng nào đó. Có thể sử dụng cách cho điểm đơn giản, trong khoảng từ +3 (thể hiện mức độ khả năng xảy ra tăng cao nhất) đến 0 (không có ảnh hưởng) và đến -3 (thể hiện mức độ xảy ra thấp nhất). Không điền vào các ô tô đậm. Ví dụ: điểm số ô 3-2 thể hiện ý nghĩa nhu cầu đi công tác giảm làm tăng khả năng phá sản của hãng hàng không.

Cùng với một đồng nghiệp, Poulson đã kết hợp 15 ma trận chéo thành một ma trận tổng hợp. Đúng như dự đoán, một số ô trong ma trận thể hiện sự nhất trí của mọi người về mối liên hệ giữa các sự kiện, trong khi các ô khác lại không đạt được điều này. Ông đánh dấu những ô này để xem xét lại. Sau đó ông nhìn tất cả 12 dòng của ma

trận, một số dòng có nhiều người điền vào chứng tỏ các sự kiện này có tác động mạnh mẽ đến khả năng xảy ra những sự kiện khác. Điều này gợi một số ý cho bức tranh tình huống trong tương lai. Xem xét các cột ông thấy có một số cột được nhiều người điền vào chứng tỏ đây là những sự kiện hệ quả, chúng chịu ảnh hưởng từ các diễn biến khác. Trong trường hợp này, nghĩa là có sự kiện tự bản thân nó ít có khả năng xảy ra nhưng khi có một sự kiện xác định khác xảy ra thì khả năng xảy ra của nó tăng lên rất nhiều, đây là những mối liên hệ cần được chú ý. Ông cũng tập trung tìm hiểu một số sự kiện có ảnh hưởng nhiều nhất đến xu hướng hoạt động của Global Airway trong dài hạn.

Rồi Poulson bắt đầu làm việc về bức tranh toàn cảnh. Ông muốn soạn ra từ ba đến bốn "tình huống" nhỏ, trong đó mỗi tình huống là sự kết hợp các chuỗi sự kiện và khuynh hướng một cách logic và chặt chẽ, phản ánh sự tác động của môi trường bên ngoài đối với Global Airway trong 2 thập kỷ tới. Sau khi tìm hiểu ma trận tổng hợp và các sự kiện, ông bắt đầu xem xét một số mô hình. Ông xâu chuỗi những sự kiện nào chỉ phản ánh những thay đổi không đáng kể so với thời điểm hiện tại thành một tình huống có tên là "tập quán kinh doanh". Các sự kiện khác mang tính chất tương lai nhiều hơn được kết hợp thành ba tình huống với tên gọi là "chịu điều tiết của thị trường", "chịu điều tiết của chính phủ" và "chịu áp lực cao của nền kinh tế". Tình huống "chịu điều tiết của thị trường" có vẻ sáng sủa nhất vì trong đó ngành hàng không và du lịch vẫn phát triển mạnh. Tình huống "chịu áp lực cao của nền kinh tế" vẽ ra bối cảnh nền kinh tế u ám hơn, còn tình huống "chịu sự điều tiết của chính phủ" cho thấy bàn tay của chính phủ can thiệp sâu hơn đến ngành hàng không. Mỗi tình huống đều có nét riêng, phù hợp với thực tế kinh doanh của ngành hàng không, được mô tả chi tiết và hợp lý, có ích cho việc định vị và quan trọng nhất là thể hiện được những dự báo về tình hình kinh doanh trong tương lai mà cuộc họp lần trước đã thông qua.

Poulson ghi lại tất cả vào bản báo cáo và chú thích cụ thể trong phần phụ lục. Bản báo cáo được phát cho mọi người 10 ngày trước khi tiến hành cuộc họp lần hai để họ có thời gian suy ngẫm về vấn đề này.

Mọi người gặp lại nhau trong phòng họp của công ty. Poulson hỏi mọi người có nhận xét gì về bản báo cáo hay phát hiện thêm gì không. Sau khi thảo luận sơ bộ, ông đề nghị mọi người xem lại các tình huống và nêu ra những điểm mạnh, điểm yếu của công ty trong mỗi hoàn cảnh cụ thể. Các điểm mạnh thường là khả năng quản trị, tạo dựng hình ảnh, lộ trình các chuyến bay và công nghệ cao. Các điểm yếu thường là những vấn đề liên quan đến hiệp hội, những trở ngại về tài chính, khả năng cạnh tranh với một số hãng mới thành lập kém.

Poulson quay trở lại mục đích chính của cuộc họp là lựa chọn cách định vị dựa trên những chiến lược đã được đề cập trong chương này. Với chiến lược "phản ứng" mọi người đề xuất các giải pháp như sau:

- Thiết lập một hệ thống theo dõi các khuynh hướng để nhận biết sớm những thay đổi của môi trường.

- Tìm thêm các nhà cung cấp nhiên liệu mới để giảm bớt sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp hiện tại.

- Bán hoặc cho thuê lại các máy bay cũ để tiết kiệm chi phí trong trường hợp công nghệ thay đổi.

- Đối với chiến lược "thay đổi môi trường nội tại" mọi người đưa ra một loạt các giải pháp sau:

- Thay đổi tuyến bay.

- Điều chỉnh đội hình phi hành đoàn để tăng số lượng ghế trống.

- Thay đổi cấu trúc tổ chức theo định hướng thị trường với sự ra đời của các bộ phận chuyên trách về phân khúc thị trường.

- Với chiến lược "thay đổi môi trường bên ngoài", nhóm thảo luận đưa ra các giải pháp sau:

- Tăng cường vận động hành lang để nhận được những ưu đãi của chính phủ trong trường hợp thiếu nhiên liệu.

- Thực hiện chương trình quảng cáo cho những tour du lịch quốc tế dành cho những người về hưu.

- Thiết kế kênh bán hàng trực tiếp qua mạng cho những người thường xuyên đi máy bay.

Cuối cùng, với chiến lược "tạo cầu nối giữa môi trường bên trong và bên ngoài", ý tưởng đưa ra bao gồm:

- Thỏa thuận với công đoàn qui định mới về mức thưởng bao gồm trong lương nếu kinh doanh có lãi.

- Thiết lập mạng lưới phân phối thông qua đại lý du lịch.

- Liên kết với chính phủ nước sở tại nhằm liên kết với ngành hàng không quốc gia của họ.

Trong vòng mấy tiếng đồng hồ, nhóm đã vạch ra hơn 150 giải pháp định vị. Một vài giải pháp có vẻ buồn cười vì quá "viển vông", nhưng chúng cũng đóng góp được phần nào cho các đề xuất đổi mới sáng tạo khác. Poulson yêu cầu mọi người bỏ phiếu để chọn ra 10 giải pháp có thể mang lại nguồn thu lớn nhất cho Global Airway trong dài hạn. Sau giờ ăn trưa, tổng số phiếu được công bố cho thấy chỉ có bốn giải pháp được quan tâm nhiều nhất. Lúc này, ngài chủ tịch đề nghị

lập ra một nhóm chuyên trách để phân tích bốn giải pháp này và báo cáo lại cho mọi người sau vài tháng.

Vì vẫn còn thời gian nên Poulson yêu cầu mọi người ngồi lại để bàn về những định hướng cho nhóm chuyên trách này. Mọi người cũng nêu lên từng giải pháp và thảo luận về các khả năng thay thế, rủi ro và kết quả có thể xảy ra, những nguồn lực cần thiết và tác động đến đối tượng hưởng lợi. Trưởng nhóm chuyên trách có điều kiện để lựa chọn những ý tưởng hay cho quá trình phân tích.

Ngài chủ tịch phát biểu ý kiến để kết thúc cuộc họp. Ông nói:

Tôi thiết nghĩ qua hai buổi họp vừa qua, chúng ta đã làm được những việc rất đáng tự hào. Chúng ta đã cùng nhau chia sẻ những hiểu biết chung về định hướng tương lai của Global Airway và tôi lấy làm cảm kích trước sự nhất trí của mọi người về những chiến lược chủ đạo rất đáng để chúng ta quan tâm. Tôi đã cảm nhận sâu sắc những điều trước đây còn mơ hồ. Chúng ta cũng đã học hỏi được nhiều qua việc cùng trao đổi quan điểm với nhau về những gì sẽ xảy ra và có thể xảy ra. Giờ đây, chúng ta phải tiến về phía trước. Tôi xin hứa sẽ tập trung hết mình để phân tích và đưa ra báo cáo thu hoạch. Nếu chúng ta tiếp tục làm việc như thế này, và tôi chắc là sẽ như vậy, tương lai công ty chúng ta sẽ rất xán lạn. Cám ơn sự tham gia của các bạn và mong nhận được bản báo cáo từ các bạn.

Buổi tối sau đó, những cảm nhận về buổi họp trong ngày vẫn còn đọng lại trong lòng ngài chủ tịch, ông thấy mình đã rất nỗ lực để lấy được lòng tin và sự ủng hộ của các thành viên trong ban điều hành. Ông tin rằng họ sẽ quản lý công việc tốt hơn nhờ những hiểu biết sáng tạo về môi trường bên ngoài. Ông cũng cho rằng mọi người sẽ nhận thức tốt hơn về tương lai của công ty và học hỏi được nhiều về những ảnh hưởng của tổ chức khi môi trường thay đổi. Đối với một số người,

đây là một trong những cơ hội hiếm có để tiếp thu kinh nghiệm và tìm hiểu về tương lai lâu dài của tổ chức. Với những người khác, bài tập thực hành này tạo sự hứng thú cho việc phân tích tổng quát và chuyên sâu về môi trường kinh doanh trong tương lai. Chắc chắn nhóm chuyên trách sẽ phải phân tích thấu đáo hơn về những giải pháp trong dài hạn, song song đó họ cũng có thể kiểm chứng quan điểm của mình với thực tế bên ngoài.

BÀI HỌC VỀ LÃNH ĐẠO

Chúng tôi không cho rằng bài tập thực hành QUEST trong 2 ngày là tất cả những gì lãnh đạo phải làm để xây dựng niềm tin đối với tổ chức. Niềm tin tất nhiên phải được tạo dựng lâu dài trong nhiều hoàn cảnh khác nhau. Nhưng bài thực hành trên đã mô tả những yếu tố quan trọng để xây dựng niềm tin. Nó thử thách các nhà lãnh đạo phải chứng tỏ được phẩm chất cá nhân và tổ chức của mình để tạo dựng niềm tin, thể hiện qua sự tôn trọng lẫn nhau, sự thống nhất và năng lực chung.

Harold William đã chia sẻ điều này khi nói về kinh nghiệm làm chủ tịch của mình tại SEC *: [1]

Điều tôi cảm thấy hài lòng khi làm việc trong Ủy ban là tôi đã vượt qua được chính mình và khẳng định giá trị bản thân. Nếu bạn tin tưởng hướng đi của mình là đúng, cứ tiếp tục đi theo con đường đó và chọn đúng thời điểm. Mọi việc cũng có lúc khó khăn – khi xung quanh bạn áp lực từ mọi phía, Capitol Haill bắt đầu đánh tiếng, và bạn biết rằng chính một số nhân viên của mình đã dựng chuyện, toàn bộ tổ chức căng thẳng như trong thời chiến. Và đôi khi tất cả mọi áp lực đều dồn đến một lúc thật nặng nề… Nhưng nếu bạn tin mình đúng và tin vào sự chính trực của bản thân, tôi nghĩ vấn đề sẽ được giải quyết. Ý tôi là: “Bạn có tin vào những gì mình đang làm không?” – và nếu tin

thì bạn cứ làm. Tôi không thể thay đổi được con đường bạn chọn nhưng tôi vẫn cảm thấy tôn trọng bạn.

Thay lời kết luận, chúng ta hãy quay trở lại hai yếu tố chính của bài thực hành QUEST và trọng tâm của chương này: xây dựng lòng tin qua tầm nhìn và vị thế. Nói một cách cụ thể, xây dựng vị thế và lòng tin đã kết thành hoạt động chủ yếu của các nhà lãnh đạo:

1. *Tất cả các nhà lãnh đạo đều phải vượt qua sức ỳ của bản thân* . Người ta sẽ ngại thay đổi nếu họ không biết thay đổi để làm gì, nếu như thay đổi gây ra quá nhiều bất ổn và xáo trộn hay tác động bất lợi đối với bản thân, tổ chức họ. Có những nhà lãnh đạo cố gắng vượt qua sức ỳ tâm lý bằng việc áp dụng quyền lực hay kiểm soát, tuy nhiên nếu việc thay đổi mang tính áp đặt thì sức ỳ sẽ trở thành rào cản. Các nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng, gồm hầu hết những người mà chúng tôi phỏng vấn, từ lâu đã nhận thức được trong bước đường sự nghiệp của mình cần phải biết giữ vững tư duy đổi mới qua việc giao tiếp rộng, hòa đồng và tin tưởng lẫn nhau. Nhạc trưởng dàn nhạc hòa tấu lớn – một trong số các nhà lãnh đạo chúng tôi phỏng vấn đã tâm sự:

Tôi có thể nói rằng trong hòn đảo nhỏ Philharmonic của những người say mê âm nhạc luôn có sự hiện diện của civiltà – phép lịch sự ân cần giữa mọi thành viên. Tôi hy vọng đó không phải là ảo tưởng. Tôi chưa bao giờ phải nói nặng lời. Ngay cả trong những tình huống nhạy cảm, tôi cũng chỉ cần giải thích với dàn nhạc. Tôi không áp đặt họ. Nếu bị ép buộc, phản ứng sẽ không còn tốt đẹp như khi được thuyết phục.

2. *Quyết định xác định vị thế nhằm xây dựng một tập thể có cùng mối quan tâm, cùng chia sẻ khó khăn và cùng tin tưởng lẫn nhau.* Đa số các trường hợp, tập thể này tồn tại ngay trong lòng tổ chức, như Global Airways chẳng hạn. Hiện ngày càng nhiều lãnh đạo mở rộng

phạm vi của tập thể này tới một số nhà cung cấp và khách hàng chọn lọc để họ cùng tham gia vào những quyết định quan trọng của công ty như thiết kế và phân phối sản phẩm. Có trường hợp, tập thể này còn vươn xa hơn, hình thành nên các mạng lưới liên minh, liên doanh hay liên kết, như mạng lưới các công ty kinh doanh lớn của Nhật hay trục Wintel giữa Microsoft Windows và Intel Corporation.

Để xây dựng những tập thể như vậy, nhà lãnh đạo kiêm luôn vai trò của một chính trị gia. Muốn kết nối nhu cầu và tạo dựng lòng tận tâm ủng hộ, lãnh đạo phải là những nhà ngoại giao giỏi – cởi mở và nhạy cảm trước nhu cầu của các cử tri, trung thực và đáng tin cậy trong mọi lĩnh vực, đồng thời bảo vệ quyền lợi cho tổ chức của mình. Như John Gadner đã nói “Kỹ năng xây dựng và tái lập tập thể không chỉ là một trong vô số các yêu cầu đặt ra cho lãnh đạo đương đại, mà là một trong những kỹ năng cao nhất và cần thiết nhất của một nhà lãnh đạo”. [2]

3. *Lãnh đạo có trách nhiệm tạo ra các chuẩn mực chi phối hành vi của các cá nhân trong tổ chức* . Có nhiều cách khác nhau để thiết lập nên các chuẩn mực này. Một trong số đó là lấy hành vi bản thân để chứng minh sự ủng hộ của mình đối với chuẩn mực đạo đức họ đang muốn thể chế hóa. Hãy xem cách làm của J.M Smucker tại Orrville, Ohio – một công ty chiếm lĩnh thị trường thực phẩm và bánh mứt trên toàn quốc với thị phần nhiều gấp ba lần đối thủ cạnh tranh sát nhất. Kể từ khi Smucker – vị lãnh đạo đầu tiên ký tên lên mặt sau của mỗi sản phẩm nhằm thể hiện tên tuổi của mình, các thế hệ lãnh đạo tiếp theo đã kế thừa cách làm đó để chứng tỏ sự chính trực, trách nhiệm và đạo đức đối với xã hội. Ví dụ, chính sách của công ty là đóng chai thừa ra một chút so với mức giá khách hàng phải trả, từ chối quảng cáo sản phẩm trên các chương trình truyền hình mang tính khiêu dâm hay bạo lực. Đây là công ty tiên phong trong ngành thực phẩm ghi

thông tin về dinh dưỡng trên nhãn mác sản phẩm và trả lương cả cho những thanh tra chính phủ làm việc toàn thời gian tại các nhà máy mặc dù điều này không bắt buộc. Không ai trong công ty dám vi phạm bất cứ luật lệ nào.

Các nhà lãnh đạo đã tạo nên tiếng nói tinh thần bằng việc tuyển chọn kỹ càng những người ủng hộ mình, bằng sự truyền đạt mục đích của tổ chức, khuyến khích những hành vi đúng mực và chuyển tải thông điệp tinh thần tới các chủ thể bên trong và bên ngoài tổ chức.

Cuối cùng, lòng tin, sự chính trực và lập trường là ba khía cạnh khác nhau của tài năng lãnh đạo – đó là khả năng tập hợp, quy tụ tất cả các chủ thể có chung mục đích thành một khối thống nhất, hài hòa với tổ chức và với vị trí của nó trong môi trường.

---

[1] *. ND: Securities and Exchange Commision: Ủy ban chứng khoán và ngoại hối.

[2] . John W. Gardner, *On Leadership* (Về lãnh đạo) (New York: Free Press, 1990)

CHIẾN LƯỢC IV:

KHẲNG ĐỊNH CÁI TÔI

Tất cả chúng ta đều băn khoăn lo lắng về sự tự tin, về tương lai, và thế giới. Đó là bản chất của con người. Tuy nhiên, mỗi người, mỗi nền văn minh đều vẫn tiến về phía trước vì chúng ta luôn gắn liền với những cam kết tự đặt ra cho bản thân. Từng cá nhân khẳng định khả năng trí tuệ và tinh thần của mình, điều đó đã tạo nên Sự cất cánh của Con người.

Jacob Bronowski

The Ascent of Man, 1973 (Sự cất cánh của Con người)

Khi chúng tôi hỏi chín mươi nhà lãnh đạo về những phẩm chất cần có để điều hành tổ chức của mình, họ không bao giờ đề cập đến việc lấy lòng quần chúng, cách ăn mặc khoe sự thành đạt, cách quản lý thời gian, hay cách ứng xử khôn ngoan trước báo chí. Thay vì vậy, họ nói về tính kiên trì và kiến thức; sẵn sàng đối đầu với rủi ro và chấp nhận thua lỗ; về sự tận tâm, kiên định và chấp nhận thử thách của bản thân. Nhưng trên hết, họ nói về sự học hỏi.

Lãnh đạo là những người không ngừng học hỏi. Trong số họ có những người là con mọt sách, như Harry Truman, khi còn là một đứa trẻ đã bỏ ra không biết bao nhiêu giờ đồng hồ trong thư viện thành phố để đọc tất cả sách ở đó – có đến hàng ngàn chương, kể cả những cuốn bách khoa. Nhiều người lại chủ yếu học từ người khác. Đây là cách học của Don Gevirtz, cựu Chủ tịch và lãnh đạo cấp cao của tập đoàn Foothill, người luôn quy tụ những chính trị gia và học giả quanh mình; hay Sam Walton, người sáng lập mạng lưới WalMart rộng lớn,

nổi tiếng về việc bỏ ra rất nhiều thời gian để tiếp xúc với khách hàng. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều rất thành công trong việc học hỏi từ kinh nghiệm. Họ đều chọn một số cố vấn thông thái với những kinh nghiệm chủ chốt để hình thành triết lý sống, nhân cách, khát vọng và phong cách điều hành của họ. Tất cả họ đều tự xem mình như "đang vươn lên", "đang lớn lên" và "đang khám phá cái mới".

Kiến thức mới là nhiên liệu chủ yếu cho nhà lãnh đạo, là nguồn năng lượng dồi dào cho đà phát triển với những hiểu biết, ý tưởng và thách thức mới. Điều này càng trở nên tất yếu trong điều kiện xã hội ngày nay thay đổi quá nhanh chóng và phức tạp. Đơn giản là ai không học hỏi thì không thể duy trì được vị trí lãnh đạo của mình.

Nhưng có phải lúc nào chúng ta cũng học hỏi không? Những nhà lãnh đạo có gì đặc biệt? Những cuộc phỏng vấn của chúng tôi đã cho câu trả lời: họ không chỉ tìm hiểu cách học hỏi mà là học hỏi trong môi trường tổ chức. Họ tập trung vào những vấn đề ảnh hưởng nhiều nhất tới tổ chức và xem tổ chức là môi trường để học tập. Những nhà lãnh đạo thành công đã làm điều này thông qua việc phát triển một loạt các kỹ năng mà Donald Michael gọi là "năng lực mới" và định nghĩa như sau:

1. Ghi nhận và chia sẻ những khả năng biến động

2. Nắm bắt sai lầm

3. Phản ứng với tương lai

4. Thành thạo trong giao tiếp với mọi người (ví dụ như khả năng lắng nghe, ủng hộ, hay đối đầu với những xung đột…)

5. Tự tích lũy kiến thức [1]

Các kỹ năng này được đề cập rất nhiều trong phần thảo luận của chúng tôi. Qua đó chúng tôi biết đến cách các nhà lãnh đạo ghi nhận và chia sẻ những khả năng biến động trong công tác phân chia nhiệm vụ với đồng nghiệp, cách họ học hỏi kinh nghiệm qua những sai lầm của mình, cách họ xem xét lại những giả định và ưu thế hiện tại trong việc thiết lập mục tiêu, cách họ giao tiếp khéo léo để khuyến khích mọi người tham gia vào việc đóng góp những ý tưởng mới, và cách họ liên tục tìm hiểu về những hạn chế và định kiến của bản thân thông qua so sánh quan điểm của mình với những đồng nghiệp giỏi và chuyên gia bên ngoài.

Vì vậy, người lãnh đạo trở thành những chuyên gia học hỏi kiến thức trong lĩnh vực đặc thù - đó là học hỏi trong môi trường tổ chức. Yếu tố quan trọng hơn để phân biệt kiến thức học hỏi trong lĩnh vực lãnh đạo với các loại kiến thức khác, đó là vai trò của người lãnh đạo trong việc học hỏi toàn tổ chức, và quản lý tập thể.

TỔ CHỨC LUÔN VẬN ĐỘNG, HỌC HỎI

Khi Bộ tư pháp Mỹ ra quyết định 22 công ty Bell Operating Companies trị giá trên 125 tỷ USD cần phải giải thể trong thời gian 2 năm, công ty AT&T phải đối mặt với việc tái cấu trúc hàng loạt, và thay đổi chức năng chính của nó. Nó không còn là một tổ chức phục vụ công cộng được bảo hộ theo luật định nữa, mà trở thành một tập đoàn hoạt động cạnh tranh và rủi ro. Không chỉ ban lãnh đạo điều hành mà tất cả mọi người có liên quan tới AT&T, cả cá nhân và tập thể đều phải học cách hoạt động công ty theo một cách thức mới. Tất cả mọi thứ, từ những công việc mới, những mối quan hệ, công việc điều hành cho đến những mục tiêu, giá trị, chiến lược đều phải được thiết lập lại. Là một nhà lãnh đạo, Chủ tịch công ty AT&T, Charles

L.Brown phải dẫn dắt công ty vượt qua giai đoạn chuyển thể khó khăn này.

AT&T, dù thay đổi lớn đột ngột như vậy, cũng chưa phải là trường hợp cá biệt. Các tổ chức luôn thay đổi. Trường hợp công ty sáp nhập hay chuyển đến địa phương mới, sự thay đổi càng nhanh chóng và đột ngột. Còn thông thường, thay đổi diễn ra chậm hơn và dần dần từng bước– một sản phẩm mới ở nơi này, tạm ngưng sản xuất ở nơi kia hay một liên doanh ở một nơi khác. Nhưng cho dù diễn ra nhanh hay chậm, phạm vi lớn hay nhỏ, thì các tổ chức luôn luôn biến đổi. Chúng luôn thu nhận, học hỏi những cái mới.

Học hỏi trong toàn tổ chức là một quá trình tổ chức có thể đạt được và sử dụng những kiến thức, công cụ, cách ứng xử và những giá trị mới. Việc học hỏi này diễn ra tại mọi cấp độ trong tổ chức, giữa các cá nhân và các nhóm cũng như toàn hệ thống. Các cá nhân học hỏi từ những công việc hàng ngày của mình, đặc biệt là khi họ giao tiếp với nhau và với thế giới bên ngoài. Các nhóm học hỏi thông qua việc các thành viên trong nhóm hợp tác với nhau để hoàn thành mục tiêu chung. Cả hệ thống học hỏi thông qua những phản hồi từ môi trường và dự đoán những thay đổi trong tương lai. Ở mọi cấp độ, những kiến thức mới được học hỏi sẽ chuyển thành các mục tiêu, quy trình, những yêu cầu, những cấu trúc chức năng và công cụ đánh giá thành công mới.

Có lẽ ví dụ rõ ràng nhất về sự học hỏi của tổ chức là trong quân đội. Các cá nhân của một đơn vị quân đội có những thế mạnh, trình độ, năng lực, động cơ và niềm tin khác nhau. Mỗi người trong số họ phải đạt được một số kỹ năng tự vệ cơ bản và ít nhất phải thành thạo trong một số hoạt động rèn luyện thể chất và tinh thần. Các chiến sĩ học cách hoạt động phối hợp, liên kết với nhau, với mỗi cá nhân thực

hiện tốt nhất vai trò được giao và hỗ trợ người khác trong đơn vị để toàn đội đạt được thành công. Tin tưởng lẫn nhau, chia sẻ những thế mạnh của nhau, giao tiếp nội bộ tốt, xét đoán hiệu quả trong điều kiện cấp bách và phản ứng nhanh chóng đối với những thay đổi bên ngoài, tất cả đều phải được học hỏi bằng cả nhóm, thường là thông qua một loạt những lần tập trận và liên tục điều tra, đánh giá và củng cố khi giao chiến. Ngoài ra, cả quân ngũ phải học cách ứng phó với những tình huống có thể xảy ra trong trận đánh với nhiều đối thủ, mối đe dọa, nhiệm vụ, điều kiện địa hình và thời cơ khác nhau. Điều này có thể học qua cách phân tích và diễn tập những trò chơi chiến tranh để xác định loại vũ khí thích hợp, cách bố trận và những biện pháp cần thiết nhằm tăng cường khả năng ứng phó hay lường trước những tình huống xảy ra trong một cuộc chiến thực sự.

Các doanh nghiệp cũng vậy. AT&T cũng phải học hỏi ở mọi cấp độ: cá nhân, nhóm và tổ chức để phù hợp với quá trình cải tổ. Mọi cấp độ trong công ty General Motor cũng nỗ lực học cách cạnh tranh với Toyota trong điều kiện thị trường mới. Johnson & Johnson thì học cách đối phó nhanh chóng với khủng hoảng môi trường – vụ nhiều người bị thiệt mạng do chất xyanua có trong thành phần của thuốc tăng lực Tylenol. IBM thì học cách đối phó với sự hợp tác giữa Microsoft và Intel trong lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân, ngay cả trong khi những công ty này đang tự biến chuyển để thích ứng với thời đại mới của Internet. Trong tất cả những tình huống như thế này và hàng ngàn tình huống khác, học hỏi trên toàn tổ chức là cách thức các doanh nghiệp duy trì sự tồn tại của mình bằng cách tăng cường khả năng sẵn sàng ứng phó trước những thay đổi và cơ hội mới.

Bất cứ nơi nào có một nhóm các cá nhân làm việc trong cùng một tập thể thì nơi đó có sự học hỏi mang tính tổ chức. Một tác phẩm lớn

do Câu lạc bộ Rome tài trợ đã đề cập đến cách phân biệt quan trọng giữa học tập áp đặt và học tập sáng tạo đó là:

Học tập áp đặt là quá trình tích lũy những quan điểm, phương pháp và quy luật được định sẵn để đối phó với những tình huống lặp lại và đã được biết trước, nâng cao khả năng giải quyết những vấn đề được cho trước. Đây là cách học được thiết kế cho một hệ thống hiện có hoặc một phong cách sống được sắp đặt sẵn. Cách học áp đặt đang và sẽ tiếp tục là tất yếu đối với việc phân chia chức năng và tạo sự ổn định cho mọi xã hội. Nhưng để có thể tồn tại lâu dài, đặc biệt là trong thời buổi có nhiều sự xáo trộn, thay đổi và gián đoạn thì cần đến một cách học khác hiệu quả hơn. Đó là cách học mang đến nhiều đổi mới, tái cấu trúc và các giải quyết vấn đề mới… gọi là cách học sáng tạo. (2) [2]

Ngày nay trong nhiều tổ chức, việc học áp đặt được tổ chức một cách bài bản và hệ thống. Điều này là cần nhưng chưa đủ. Đối với cách học này, những kết quả hiện tại chỉ có thể so sánh với quá khứ chứ không so sánh được với những gì sẽ xảy ra hay chưa xảy ra. Hành động sửa sai chỉ là để đối phó với những khuyết điểm và sai lầm đã biết chứ không tạo ra sức mạnh và cơ hội mới. Những cấu trúc công việc mang chiều hướng này đã hạn chế việc học chỉ nhằm để duy trì một cơ cấu hiện có.

Học hỏi một cách sáng tạo sẽ khó hơn vì nó giúp tổ chức chuẩn bị ứng phó trong những tình huống mới, đòi hỏi phải có dự đoán về những tình huống chưa bao giờ xảy ra. Và như vậy thì không có một bối cảnh quen thuộc nào cho việc học sáng tạo mà đúng ra việc xây dựng tình huống mới là một trong những chức năng của cách học này. Cách học sáng tạo cần cho những vấn đề nổi bật, như là các vấn đề cá biệt không có cơ hội nào để học hỏi qua thử nghiệm và sai lầm, hay

vấn đề chưa có cách giải quyết, hay các vấn đề có diễn biến gây nhiều tranh cãi và nghi ngờ. Vì vậy, cách học này thường bị bỏ qua dẫn đến hậu quả là nhiều tổ chức gặp khó khăn trong việc ứng phó với thay đổi của môi trường. Các nhà quản lý thường tổ chức học tập áp đặt rất tốt nhưng để bảo đảm cho việc học hỏi sáng tạo chúng ta cần trách nhiệm của người lãnh đạo.

HỌC HỎI SÁNG TẠO

Con người có nhiều cách học khác nhau, tổ chức cũng vậy, phụ thuộc vào mục đích, văn hóa, môi trường, cách điều hành và khả năng cảm nhận mọi thay đổi. Có 6 phương thức học hỏi sáng tạo hiệu quả, được tóm tắt như sau:

1. *Tái hiện lịch sử* . Mỗi một tổ chức đều có truyền thống và kinh nghiệm riêng, đôi khi được biểu hiện qua những giai thoại hay truyền thuyết về quá khứ thành công hay thất bại của nó. Ví dụ, hãng xe Ford vẫn hay nói về mẫu xe T và chiếc Edsel. Data General thì luôn nhắc về thất bại của họ trước đây khi đối đầu với tập đoàn Digital Equipment trong thị trường máy vi tính. Khi xem xét những kinh nghiệm này trong thời đại tiến bộ mới, chúng ta thường có thể rút ra bài học về cách giải quyết cho nhiều hoàn cảnh khác nhau.

AT & T có truyền thống bền vững về dịch vụ và chất lượng, được xây dựng qua hơn 100 năm. Ai trong công ty cũng đều biết đến một truyền thuyết về người thợ đường dây của Bell System đã can đảm chống lại nước lũ và bão tuyết để sửa chữa đường dây điện thoại bị hư. Giờ đây, thách thức đối với ban lãnh đạo công ty là làm sao để thiết lập lại truyền thống về dịch vụ và chất lượng theo kiểu AT & T trong một hoàn cảnh mới với nhiều đối thủ cạnh tranh toàn cầu mạnh mẽ và xông xáo; với công nghệ thay đổi nhanh chóng như là điện thoại di động, truyền thông bằng vệ tinh và mạng web toàn cầu (www); với

các khách hàng am hiểu về máy tính; và với sự khao khát chiếm lĩnh thị trường của những hậu duệ: các công ty Bell trong khu vực và thế hệ tương lai.

2. *Thử nghiệm cái mới* . Một tổ chức có thể kiểm tra giả thiết về định hướng thay đổi của môi trường hoạt động của mình thông qua tiến hành khảo sát, thử nghiệm và nghiên cứu những tác động của chúng. Các công ty thường làm điều này qua nghiên cứu thị trường. Các cơ quan công quyền thì lắng nghe những phản hồi từ dân chúng về luật định được ban hành. James MacGregor Burns đã viết rằng “các viên chức điều hành bằng cảm giác và phản hồi. Họ dò con đường đi tới tương lai, di chuyển từng bước đúng lúc, luôn sẵn sàng rút lui khi gặp phải chướng ngại vật.” (3) [3]

3M là công ty đã từng tiến hành thử nghiệm một cách có hệ thống như một cách học hỏi toàn tổ chức. Là công ty lớn với doanh thu hàng năm trên 15 tỷ đôla và khoảng 87 ngàn nhân viên, 3M đã phát triển rất nhanh nhờ vào việc điều hành hệ thống các công ty con. Công việc được triển khai thành nhiều dự án nhỏ tập trung vào những sản phẩm hay thị trường cụ thể và những người có ý tưởng mới hoàn toàn có thể thử nghiệm ý tưởng của mình, như là họ đang điều hành một công ty mới của chính họ vậy. Trải qua nhiều năm, 3M đã đạt được kết quả tăng trưởng ấn tượng và sáng tạo nhiều sản phẩm mới bằng cách tiếp cận này.

Vì vậy, công ty nào có ngân sách dành cho nghiên cứu thị trường – như 3M đã từng bỏ ra hơn một tỷ đôla mỗi năm cho nghiên cứu thị trường - cũng có thể nói rằng thử nghiệm là phương pháp chính để phát triển sản phẩm mới. Không chỉ thế, tại 3M và những doanh nghiệp khác, cách tiếp cận này được áp dụng trong nhiều lĩnh vực như

marketing, thiết kế, sản xuất và phân phối khi công ty tìm cách quảng bá sản phẩm và phát triển hoạt động kinh doanh của mình.

3. *Học hỏi từ những tổ chức tương đồng* . Các tổ chức cũng có thể học hỏi kinh nghiệm từ các đơn vị cùng lĩnh vực. Lãnh đạo các công ty thường trao đổi về những bài báo trên tạp chí kinh doanh, gặp mặt trong các buổi họp của hiệp hội và thảo luận những vấn đề chung trong ngành của họ với các lãnh đạo khác. Nhiều năm sau Thế chiến thứ hai, các doanh nhân Nhật Bản đã học cách cạnh tranh thị trường bằng việc nghiên cứu những công ty cùng ngành trên toàn cầu. Hàng loạt kỹ sư và quản lý người Nhật đã trà trộn vào các công ty Mỹ, học lóm được hàng triệu quy trình sản xuất, phỏng vấn hàng vạn đối tác người Mỹ để khi về nước họ đã vận dụng những điều tinh túy đã học cho công ty của bản thân họ. Ngày nay điều này lại diễn ra theo chiều ngược lại. Các công ty Mỹ lại khao khát muốn học cách quản lý của các công ty Nhật. Một ví dụ điển hình đó là kế hoạch "Buick City", một nỗ lực với chi phí 300 triệu đôla của General Motor để bắt chước mô hình nhà máy sản xuất ô tô rất thành công của Nhật – mô hình thiết lập mối liên hệ giữa quy trình lắp ráp và sản xuất xe của họ với những quy trình của nhà cung cấp chính nhằm cắt giảm hàng tồn kho và cải thiện chất lượng sản phẩm.

AT&T nhận thấy để có thể cạnh tranh sau khi tái cơ cấu công ty thì công tác marketing cần phải được tăng cường. Công ty đã nghiên cứu các quy trình marketing trong các công ty điện tử; thuê Archie J. McGill - một chuyên viên marketing hàng đầu vừa rời khỏi IBM; tổ chức lại công ty thành những ngành kinh doanh do các nhà lãnh đạo đứng đầu với toàn quyền quyết định về sản phẩm giống như các đối thủ cạnh tranh; đồng thời ký những hợp đồng marketing với các nhà phân phối lẻ hùng mạnh như Sears, Roebuck. Tuy Phố Wall vẫn chưa khẳng định AT&T đã học hỏi đầy đủ về marketing nhưng những thay

đổi đã diễn ra rất nhanh chóng và ảnh hưởng đến mọi cấp độ trong công ty.

4. *Học hỏi từ những quá trình phân tích.* Nhiều công ty đã học hỏi qua quá trình phân tích một cách có ý thức những khuynh hướng của môi trường bên ngoài, nhận dạng các vấn đề nổi cộm và nghĩ ra các cách thức để đối phó chúng. Như Alfred P.Sloan, vị lãnh đạo nổi tiếng của General Motor đã nói "Hành vi cuối cùng của đánh giá kinh doanh dĩ nhiên là phụ thuộc vào trực giác… Tuy nhiên, lớn hơn đằng sau những đánh giá đó là việc tìm và nhận biết những nhân tố, tình huống liên quan đến kỹ thuật, thị trường và những cái tương tự như thế trong khi chúng luôn thay đổi" [4] (4) . Triết lý này được đề cập liên tục trong các cuộc thảo luận với chín mươi nhà quản trị cấp cao, đánh giá mang tính trực giác là điều cần thiết nhưng nó chỉ hiệu quả khi dựa vào sự phân tích thấu đáo.

Thông thường, việc học hỏi được triển khai rộng rãi cho mọi người trong công ty cùng chia sẻ qua những mô hình về sự thay đổi của môi trường bên ngoài. Một kiểu mô hình phổ biến nhất là bản thiết kế, đề cử về một số mẫu mã của các loại phương tiện, sản phẩm và thiết bị được sử dụng. Thông qua nghiên cứu bản thiết kế này, các cá nhân và các nhóm trong công ty có thể cùng nhau chia sẻ và phát triển các ý tưởng về đồ án cũng như tìm ra được những điểm mạnh, điểm yếu và sự thích hợp của từng nhân tố trong đồ án đó. Ở một mức độ nhận thức cao hơn, "những sản phẩm trí tuệ" đề cử các kế hoạch marketing hay chiến lược tài chính cũng có tác dụng tương tự những mô hình về sự thay đổi. Việc phân tích có thể bao gồm những mô hình tuyến tính, mô hình toán học hay mô hình bảng thuyết minh tài chính cho phép mọi người đưa ra các câu hỏi "điều gì xảy ra nếu?". Lý do xây dựng nên mô hình những hệ thống phức tạp này là sử dụng nó như một

công cụ cho việc nghiên cứu học tập mang tính cá nhân hay tổ chức về hệ thống mà nó thể hiện.

Hãy nghe ông W. Brooke Tunstall, giám đốc dự án kinh doanh của AT&T mô tả về những phân tích cơ bản cần thiết cho việc tái cấu trúc công ty:

Tại Hội sở chính của AT&T ở Basking Ridge, New Jersey, một căn phòng ở tầng trệt với diện tích gần 20x32 bộ được dùng làm trung tâm kiểm định tình hình phân phối hệ thống cảnh báo... Những bức tường của Trung tâm quản trị cải tổ công ty được trang trí bằng những sơ đồ thời khóa biểu, lịch làm việc và những mô tả bằng đồ thị về những vấn đề quan trọng. Một máy tính chủ đặt tại một góc phòng liên tục thể hiện hình ảnh về hoạt động của bất cứ một trong 300 công ty con, 2.000 công nhân và 150 sự kiện chính nằm trong kế hoạch cải tổ. (5) [5]

5. *Đào tạo và huấn luyện* . Nhiều tổ chức hết sức chú trọng đến các quá trình huấn luyện chính quy. Thực ra, phát triển và đào tạo tự bản thân nó là một ngành quan trọng ở Mỹ, các trường đại học và cao đẳng cạnh tranh nhau về quy mô đầu tư cho việc đào tạo bậc cao hơn. Ví dụ như Motorola đã bỏ ra khoảng 100 triệu đôla mỗi năm cho việc huấn luyện không phải để cho không mà công ty kỳ vọng với mỗi một đồng đôla bỏ ra cho việc huấn luyện thì sẽ thu về được ba đồng doanh số bán hàng. Hàng năm, mỗi người trong số hơn 100.000 nhân viên của Motorola trên khắp thế giới bỏ ra ít nhất bốn mươi giờ đồng hồ cho những chương trình huấn luyện. Và chính những nỗ lực này đã góp phần đáng kể vào sự thành công của công ty về chất lượng, phát triển sản phẩm mới và cải tiến sản xuất.

Mỗi năm, Intel tiêu tốn 3.000 đôla cho mỗi công nhân để đào tạo các kỹ năng quản lý cho họ. Còn công ty tư vấn Arthur Anderson

khẳng định rằng mỗi tư vấn viên mất ít nhất 130 giờ đồng hồ mỗi năm cho việc đào tạo. Jack Welch thì cam kết rằng khoảng 4% quỹ lương của GE dành cho Crotoville và các hoạt động mạo hiểm khác. Chủ tịch của Perot System, Mort Meyerson đã sáng lập nên cái mà ông ta gọi là "Trung tâm hoàn thiện trí tuệ"- nơi phát triển những ý tưởng sáng tạo và mới lạ.

Vậy đã rõ? Tất cả những dẫn chứng trên cho chúng ta thấy rằng sự thành công của các công ty này ít nhất cũng do một phần từ việc đào tạo và phát triển của họ.

Mặc dù việc đào tạo này hầu như nhằm mục đích cải thiện các kỹ năng cá nhân, nhưng nó cũng ngày càng đóng góp nhiều hơn trong việc xây dựng nhóm và kinh nghiệm học nhóm. Đơn cử một số chương trình đào tạo như những khóa học về công nghệ mới và những khuynh hướng phát triển ngành đã tác động một cách trực tiếp và rõ ràng đến quá trình nhận biết của tổ chức về những thay đổi của môi trường. Ngoài những khóa học chính quy, còn có những khóa học không chính quy cho một số nhóm chuyên trách do những người bán hàng, người tư vấn và người học dự thính bên ngoài hướng dẫn. Những cơ hội học tập này thường được bổ sung và mở rộng thêm qua các kênh thông tin chính thức như thư tín nội bộ và bảng thông báo.

6. *Đào thải* . Điều thường bị bỏ qua là "quên lãng" hay đào thải những kiến thức cũ khi những hoạt động của tổ chức không còn thích hợp với thực tế thay đổi của môi trường bên ngoài. Những vấn đề như mất đi một khách hàng lớn thường khiến cho một công ty phải xem lại những giả định ban đầu đồng thời phải kết hợp và sắp xếp lại những giả định đó. Một tổ chức biết học hỏi sẽ rút ra được những giá trị quý báu từ những kinh nghiệm này, qua đó tổ chức có thể kiểm nghiệm thực tế và điều chỉnh kịp thời nhằm tránh mắc phải những sai lầm lớn

hơn trong tương lai. Ví dụ như khi Alfed P.Sloan, Jr., trở thành người đứng đầu công ty General Motor, ông ta đã dẫn dắt công ty nhờ vào một quá trình đào thải, theo đó cả một hệ thống quản lý lập bởi các bậc tiền bối đã bị loại bỏ và thay vào đó là một hệ thống quản lý mới theo kiểu Sloan mang tính phân quyền và phối hợp.

Gần đây hơn, một quá trình đào thải diễn ra trên diện rộng tại tập đoàn Digital Equipment Corporation (DEC). Những niềm tin và thói quen điều hành từng được gây dựng và phát triển qua nhiều năm của một nhà sản xuất máy vi tính thành công trên thương trường đã bị rũ bỏ để thích ứng với những thay đổi của thế kỷ 21. Cụ thể, công ty chuyển đổi từ:

- Một công ty thường phân tích những dự án và phải cân nhắc trong vài tháng trước khi ra quyết định triển khai nhanh và đưa vào thử nghiệm. Thế nhưng cách làm mới bây giờ, nói cường điệu một chút là "đề xuất vào buổi sáng, thực hiện vào buổi chiều và đánh giá những gì làm được vào buổi tối". (6) [6]

- Một công ty hầu như chỉ phụ thuộc vào công nghệ độc quyền của mình thành một công ty có nhiều liên minh chiến lược, kể cả với những đối thủ đáng gờm như Microsoft và Oracle.

- Một nền văn hóa công ty chỉ dựa vào sự thúc đẩy nội lực, sự bền vững của cấu trúc tổ chức cũng như niềm tự hào về chất lượng dịch vụ và kỹ thuật tuyệt hảo thành một nền văn hóa có sự tham gia của nhiều người ngoài cuộc hơn, thay đổi cấu trúc tổ chức và khả năng thích ứng cao với rủi ro. Nền văn hóa cũ rồi sẽ dần dần bị đào thải và hoàn toàn bị quên lãng chỉ trừ "những bậc lão thành".

Không ai biết được DEC sẽ thành công như thế nào khi loại bỏ đi những kinh nghiệm và giá trị đã ăn sâu bấy lâu nay nhưng hơn hết nó

lại quyết định sự bền vững của công ty trong tương lai.

Sáu cách học sáng tạo này minh họa cách các tổ chức học hỏi để khẳng định lại mình, thay thế những quy định cũ, cải thiện luồng thông tin và phục hồi khả năng sáng tạo. Nếu tổ chức học hỏi một cách hiệu quả, khả năng đánh giá vấn đề sẽ được nâng cao, những giả thuyết truyền thống sẽ liên tục bị thách thức, và đạt được mức độ hiểu biết sâu hơn về môi trường và vai trò của tổ chức trong môi trường đó. Tuy nhiên, có những đứa trẻ học chậm hơn những đứa khác thì tổ chức cũng vậy, cũng có những tổ chức hiệu quả hơn những tổ chức khác trong cách học sáng tạo. Khả năng lãnh đạo tạo sự khác biệt này vì thiếu nó việc học hỏi của tổ chức sẽ không được chú trọng – thiếu nguồn lực, lực lượng, sự liên kết và mục đích.

DẪN DẮT TỔ CHỨC HỌC HỎI

Chúng tôi cho rằng hầu hết chín mươi nhà lãnh đạo được phỏng vấn đều nhận thức rất rõ tầm quan trọng về nhu cầu và khả năng học hỏi của họ. Họ học rất nhiệt tình, luôn mở rộng tầm mắt đón nhận những kinh nghiệm mới, tìm kiếm những thử thách mới và xem sai lầm là cơ hội để tự rèn luyện mình tốt hơn. Tuy chỉ một vài người nhận thức đầy đủ về vai trò của mình trong việc học hỏi của tổ chức nhưng chúng tôi có bằng chứng để kết luận rằng hầu hết những hành vi của họ đều hướng đến và tiếp sức cho việc học sáng tạo. Ví dụ như khi chúng tôi phỏng vấn William Kieschnic, cựu chủ tịch của tập đoàn ARCO, ông ta bảo rằng:

"Trước đây tôi đã từng làm việc cho một vài nhà lãnh đạo trong công ty này, họ là những hình mẫu rất quan trọng… Họ mạo hiểm trong công việc và khi biết có điều gì bất ổn, họ sẽ xoa dịu những bất đồng quan điểm và những ý kiến từ người khác trước khi nghĩ ra một quá trình hành động của mình… Ý tưởng là quan trọng và sự sáng tạo

được xem là một công cụ làm việc, những điều này rất có ý nghĩa trong việc hình thành cuộc sống và giá trị của bản thân tôi”.

Như vậy William Kieschnick đã mô tả cách lãnh đạo của ông khuyến khích việc học tập bằng cách lấy mình làm gương cho mọi người. Lúc ấy, ông ta cũng như những nhân viên trẻ tuổi đầy hứa hẹn khác chịu ảnh hưởng từ các nhà lãnh đạo này và trở thành những người dám chấp nhận rủi ro. Kết quả là sự đương đầu với rủi ro đã trở thành một phần của nền văn hóa ARCO, tạo nên những mục tiêu, cách ra quyết định và cách thức kinh doanh của công ty. Sau đó, từ vị trí phụ trách ngành hàng, Kieschnick đã tiến lên vị trí phó chủ tịch phụ trách hoạch định trước khi lên giữ chức vụ chủ tịch tập đoàn. Là người có khả năng kiệt xuất, Kieschnick có thể truyền nhiệt huyết cho tổ chức của mình bằng việc tìm ra những cách thức mới mẻ và sáng tạo để điều hành ngành kinh doanh dầu lửa.

Tăng cường học tập theo tấm gương trong môi trường tổ chức có lẽ là một trong những chức năng quan trọng nhất về khả năng lãnh đạo. James MacGregor Burns chỉ ra rằng “điểm nổi bật nhất trong việc tự thể hiện mình của các nhà lãnh đạo tiềm năng, vượt ra ngoài quy luật của Maslow, đó là khả năng học hỏi từ những người khác và từ môi trường - khả năng được đào tạo” [7] (7) . Nếu nhà lãnh đạo được coi như tấm gương về khả năng học tập và rèn luyện từ môi trường thực tế thì những người khác trong tổ chức cũng sẽ thi đua học tập noi theo, giống như một đứa trẻ noi gương cha mẹ nó hoặc một cậu học sinh noi gương thầy giáo vậy. Giữa nhà lãnh đạo và tổ chức có sự tác động tương hỗ với nhau tạo ra quá trình tự khám phá ý tưởng mới lạ. Thông qua quá trình này, mỗi người trong tổ chức sẽ học được cách thích ứng tốt nhất với sự thay đổi phức tạp của môi trường bên ngoài.

Đơn cử một ví dụ về điều này, năm 1992, C.Michael Armstrong từ bỏ 31 năm làm việc tại IBM để trở thành CEO cho tập đoàn Hughes Aircraft. Ông ta không ngại thú nhận rằng mình còn cần phải học nhiều về ngành kinh doanh quốc phòng. Công ty đã hỗ trợ ông ta trong việc học hỏi thông qua hàng loạt những cuộc gặp gỡ nói chuyện với các khách hàng, các nhà quản lý và các chuyên gia về vấn đề công nghệ, thị trường và tiềm năng. Ông ta đã bỏ ra hàng tuần lễ để tham quan các nhà máy của Hughes bởi vì như ông ta nói "Tôi phải học hỏi nhiều. Cần có sự hiệp lực giữa lãnh đạo và tổ chức, nhất là khi môi trường thay đổi." (8) [8]

Ngược lại, Armstrong cũng đã giúp đỡ công ty Hughes học cách kinh doanh theo định hướng khách hàng chủ yếu thông qua kinh nghiệm của bản thân; thông qua những người mà ông ta động viên, khuyến khích; thông qua những nhận định của mình trên báo chí và những thông điệp quảng cáo mà ông ta lựa chọn. Cùng với nhau, họ bắt đầu học cách định vị thương hiệu Hughes trong các thị trường sản phẩm/khách hàng mới như hệ thống phân phối chương trình giải trí qua vệ tinh. Chỉ trong vòng ít năm, Hughes đã mạnh hơn trong cạnh tranh, giảm phụ thuộc vào lĩnh vực không gian vũ trụ và đứng vững trên con đường trở thành một nhà cung cấp công nghệ điện tử và các phương tiện thông tin liên lạc.

Các nhà lãnh đạo có thể khuyến khích quá trình học hỏi thông qua chế độ khen thưởng. Để làm điều này, họ có thể dùng nhiều hình thức thưởng/phạt như lương bổng, công nhận, giám sát việc phân bổ nguồn lực, đề bạt, bổ nhiệm, tài khoản chi phí, cho phép làm việc thoải mái không theo lịch trình và nhiều hình thức khác nữa.

Những hành vi nào thì được khen thưởng? Trước hết, lãnh đạo phải khuyến khích cách suy nghĩ có chiều sâu, đổi mới và sáng tạo. Sự

suy đoán và đề phòng về những diễn biến trong tương lai cần được hợp thức hóa và cụ thể hóa thành hoạt động của công ty. Thay đổi và thử nghiệm cái mới luôn phải đi đôi với nhau cũng như cạnh tranh ý tưởng đi đôi với việc tạo ra những lựa chọn mới. Nỗ lực để xuất sắc hơn và cam kết chia sẻ những mục tiêu của tổ chức cũng cần nhận được khen thưởng. Những giá trị mới và những cải tiến mới cho tổ chức nên được khuyến khích để chia sẻ kiến thức và xác định những mục tiêu tầm thấp trong toàn bộ mục tiêu của tổ chức.

Ví dụ như Citigroup nổi tiếng là một ngân hàng có tư duy đổi mới nhất trên thế giới. Nó là ngân hàng tiên phong trong việc áp dụng chứng chỉ tiền gửi có thể chuyển đổi, máy rút tiền tự động, cung cấp thẻ tín dụng nhiều hơn những ngân hàng khác và là ngân hàng có dư nợ cho vay cá nhân người nước ngoài nhiều nhất trên thế giới. Walter B.Wriston, Chủ tịch kiêm CEO của Citigroup, đã về hưu, nổi tiếng là người đã dẫn dắt ngân hàng đi theo cách thức kinh doanh sáng tạo này. Hãy xem cách ông ta khuyến khích việc học hỏi một cách sáng tạo như thế nào:

- Ông cho phép tiến hành thử nghiệm bất cứ ý tưởng hay nào được đề xuất. Thêm vào đó, ông ta thuyết phục các giám đốc rằng đây là cách thức để đi tới thành công. Như Richard S.Braddock, một phó chủ tịch điều hành của Citigroup, đã nói trên tờ nhật báo Wall Street rằng "Phương châm của chúng tôi là làm nhiều thứ và học nhiều điều từ đó". (9) [9]

- Ông khuyến khích việc thuê những người không chuyên miễn là thông minh nổi trội, như người kế nghiệp của ông ta, John Reed, một kỹ sư phụ trách ngân hàng bán lẻ và Edwin P.Hoffman, một phó chủ tịch điều hành có bằng tiến sĩ trong lĩnh vực phân tử học. Ông ta đề

bạt họ rất nhanh ngay khi họ thành đạt. Nhiều quản trị viên cao cấp của Citigroup đều ở độ tuổi 30 và dưới 40.

- Ông không sa thải nhân viên khi có một dự án rủi ro bị thất bại. Thay vì vậy, ông ta bổ nhiệm một nhà quản lý có kinh nghiệm lâu năm hơn: 1 năm hoặc 2 năm để khắc phục và củng cố lại tình trạng này bằng một thử nghiệm khác. Nếu liên tục thất bại, tất nhiên sẽ dẫn đến sa thải nhưng Wriston vẫn cho rằng nếu chưa bao giờ mắc phải sai lầm thì bạn sẽ không nỗ lực hết mình.

Cũng có những phần thưởng khác dành cho sự sáng tạo. Jerry Neely, cựu CEO của tập đoàn Smith International, nói với chúng tôi "Nếu một giám đốc bộ phận nói rằng họ đang tiến hành công việc nghiên cứu và phát triển trong một lĩnh vực nào đó, chúng tôi biết rằng việc làm đó sẽ có tác động đến thu nhập của họ thì chúng tôi sẽ ủng hộ ý tưởng của họ và đưa ra một tỷ suất đầu tư thấp hơn trong vài năm".

Neely cũng cho những người trẻ tuổi và táo bạo cơ hội được toàn quyền ra quyết định. Ông ta miêu tả điều này như sau "Chúng tôi đưa ra cho mọi người ngày càng nhiều cơ hội ra quyết định, nới rộng hạn mức phí tổn và thù lao và cho họ quyền được tự quyết định trong các vấn đề tài chính. Ngoài 12 người phụ trách bộ phận, chỉ có 2 người trên 50 tuổi và những bộ phận này đều được giao cho hạn mức chi phí từ 30 triệu đến 400 triệu đôla tùy theo quy mô.".

Người lãnh đạo cũng có thể sử dụng nhiều cách thức khác để động viên việc học hỏi trong toàn tổ chức. Gel Friesen, cựu Chủ tịch của A&M Records cho chúng tôi biết ông ta đã xây dựng một môi trường làm việc mang tính sáng tạo bằng việc thuê những người trẻ, có tài đồng thời hỗ trợ cho những sáng kiến của họ. Nhiều vị lãnh đạo đã tạo được một kiểu ra quyết định, theo đó họ sẽ từ chối chấp nhận một dự

án nếu bộ phận đề xuất dự án này không thể đưa ra những giải pháp thay thế khác, nhằm thúc đẩy họ nghiên cứu những lựa chọn khác tốt hơn. Một số khác thì dùng thùng thư kiến nghị và những giải thưởng để khuyến khích công tác nghiên cứu ý tưởng mới hoặc là thuê các nhà tư vấn đến điều hành những "bộ phận theo nhóm tập trung" nhằm khuyến khích các hoạt động nhóm. Những hình thức khuyến khích động viên như vậy nhiều vô kể.

TỔ CHỨC VIỆC HỌC HỎI SÁNG TẠO

Trong khi các nhà lãnh đạo luôn động viên và chú trọng việc học hỏi sáng tạo thì một số tổ chức lại thiếu vắng điều này. Họ dường như quá cứng nhắc và kém linh hoạt đến mức chỉ có những khủng hoảng lớn mới có thể thay đổi được họ. Điều đó thật không hay. Trong điều kiện thông tin có lợi, các nhà lãnh đạo có thể sắp xếp lại tổ chức để tạo điều kiện cho việc học tập dễ dàng hơn. Họ có thể tạo ra những tổ chức mở, có nhiều đối tượng tham gia và có hoạch định.

Một tổ chức mở là một tổ chức có sự phản ứng mạnh mẽ và liên tục đối với môi trường bên ngoài cũng như có sự thích ứng nhanh chóng và linh hoạt với những thông tin mới. Trong một tổ chức như vậy, người ta thiết lập những quy tắc, giá trị và ưu tiên cho việc học hỏi – đó là tỉnh táo trước những thay đổi, nghiên cứu những thử thách và những lựa chọn mới, đề cao những sáng kiến mạo hiểm. Một tổ chức mở cũng là một tổ chức hướng tới tương lai, có nghĩa là hầu hết những hành vi của tổ chức đó được định hướng bởi những tiên đoán về những cơ hội và thách thức trong tương lai cũng như một sự quan tâm đến những kết quả xảy ra trong tương lai của những chiến lược hiện tại. Mọi sự quan tâm của tổ chức đều tập trung ở nguồn thông tin và hệ thống thông tin liên lạc, các kênh thông tin qua đó việc học tập được chia sẻ bởi tất cả các bộ phận trong tổ chức. Các bộ phận được

thành lập phù hợp về quy mô để có thể quản lý, vừa đủ để những nhân viên cảm thấy có trách nhiệm thực sự với bộ phận của mình và để đo lường được những nỗ lực của họ trong việc thích nghi với những thay đổi của môi trường.

Các nhà sản xuất máy tính và công ty phần mềm là những ví dụ điển hình về những tổ chức linh hoạt và hướng ngoại. Trong nội bộ, họ thường điều khiển tổ chức bằng các chương trình và dự án có thể dễ dàng điều chỉnh. Công việc lưu động bên trong công ty, và giữa các dự án, đã giúp những gì học được ở nơi này có thể lan truyền rất nhanh sang nơi khác. Một đội quân bán hàng nhỏ và bộ phận dịch vụ luôn giữ mối quan hệ mật thiết với các khách hàng để có thể dễ dàng nhận biết những nhu cầu mới của họ. Những người làm kỹ thuật thì luôn chú tâm đến những ứng dụng mới nhất. Các nhà cung ứng cũng tham gia vào quá trình ngay từ lúc thiết kế sản phẩm mới. Hiệp hội người tiêu dùng, các nhà phân tích chứng khoán, các tờ báo thương mại phản hồi liên tục về các quyết định của công ty. Những nhà lãnh đạo thích hợp với kiểu tổ chức mở là những người có thể hấp thụ được những luồng thông tin này và phản ứng nhanh chóng với tình thế mới bằng cách thiết lập ra những đội dự án và những chương trình mới. Không chỉ một công ty mà ngay cả toàn bộ ngành kinh doanh đó cũng nhận thức được tầm quan trọng của sự thích ứng linh hoạt, những ai không thể thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường sẽ đi đến phá sản.

Chủ động tham gia là nhân tố thứ hai trong việc tạo ra một tổ chức luôn học hỏi. Như Franklin Murphy, cựu chủ tịch của công ty Times-Mirror Publishing đã thổ lộ với chúng tôi “mọi người đều có suy nghĩa rằng nếu như được tham gia vào những sáng kiến của mình thì họ sẽ nỗ lực làm việc nhiều hơn, nhiệt tình hơn để đạt được thành công”. Trong cùng một nhóm làm việc, các cá nhân học hỏi lẫn nhau về

những việc sẽ xảy ra ở thế giới bên ngoài, những gì đáng quan tâm, những kết quả nào có thể mong muốn đạt được và sự phân chia trách nhiệm như thế nào. Nhờ vào quá trình hợp tác này, họ có thể cùng nhau chia sẻ hiểu biết và động viên nhau để cùng dành thời gian và năng lượng cống hiến cho lợi ích của tổ chức.

Các nhà lãnh đạo nhận thức được tầm quan trọng của nhiều đối tượng tham gia quá trình học tập. Tại tập đoàn Olga, nhà sản xuất trang phục đã từng nổi tiếng rất nhanh, Chủ tịch tập đoàn Jan Erteszek nói rằng "một công ty kinh doanh không chỉ là một thực thể mà còn là một cộng đồng kinh tế, có thể còn là một cộng đồng trung tâm của thời đại… Những ý tưởng sáng tạo gặp nhau tác động đến lãnh đạo trong vấn đề chất lượng và đổi mới sản phẩm" [10] (10) . Điều mà các nhà lãnh đạo muốn làm đó là kết hợp mọi người trong một tổ chức thành một "tập thể có trách nhiệm", tức một nhóm cá nhân riêng lẻ cùng chịu trách nhiệm về những thành công và sự tồn tại lâu dài của tổ chức. Để làm được điều này, các nhà lãnh đạo đã tạo điều kiện cho các cá nhân và các nhóm phát huy hết năng lực của mình để giải quyết những vấn đề phức tạp trong môi trường kinh doanh của họ.

Cuối cùng, khả năng tiên đoán cũng là một nhân tố cấu thành nên sự học hỏi trong tổ chức. Điều này xảy ra khi tổ chức thiết lập được một quá trình hoạch định có hiệu quả và khen thưởng cho những người coi quá trình này như là một cơ chế để đối phó với những thay đổi. Như Donald Michael đã nói "Hoạch định là cách mà một tổ chức xã hội phức tạp dùng để nhận biết mục tiêu và cách thức thực hiện mục tiêu đó, kiểm tra quá trình thực hiện và trong suốt quá trình đó có thể đánh giá lại mục tiêu ban đầu có còn phù hợp hay không". (11) [11]

Về mặt ý nghĩa nói chung, hoạch định chỉ là một quá trình đưa ra những nhận định có cơ sở về tương lai và cách thức để đối phó chúng. Nhưng hoạch định có thể được thể chế hóa thành một cơ chế hoạch định chính quy, qua đó tổ chức có thể nhận biết và đánh giá được những vấn đề mới và cân nhắc những khả năng giải pháp, tạo nên sự đồng tâm hợp lực trong tổ chức và hợp thức hóa với những thay đổi lớn về phương hướng. Trong nghiên cứu về 9 công ty lớn do James Brian Quinn tiến hành, ông ta đã phát hiện ra những đóng góp quan trọng nhất của các quá trình hoạch định bài bản như sau:

1. Nếu không có hoạch định sẽ chẳng bao giờ có được thông tin.

2. Hoạch định định kỳ giúp cho việc điều hành của nhà quản trị được mở rộng cả về không gian và thời gian.

3. Hoạch định đòi hỏi những thông tin tốt về chiến lược, mục tiêu và phân bổ nguồn lực.

4. Hoạch định hệ thống hóa những gì mà nhà quản trị muốn làm trong tương lai, giúp cho họ có thể xác định bằng trực giác những quyết định tạm thời hay ngắn hạn của mình.

5. Hoạch định thường tạo ra một quan điểm hay một yếu tố thuận lợi về tương lai, tức là làm cho các nhà quản trị cảm thấy an tâm hơn về tương lai và do vậy họ có thể sẵn sàng ra quyết định vượt ra ngoài giới hạn thời gian của mình.

6. Hoạch định thường khuyến khích những nghiên cứu dài hạn có tác động mạnh mẽ đến việc ra các quyết định chiến lược. (12) [12]

Tóm lại, các nhà lãnh đạo có thể tạo ra những cách học sáng tạo một cách hợp lý bằng việc thiết kế ra những tổ chức mở, theo đó kết hợp giữa việc chủ động tham gia và hoạch định với nhau nhằm tăng

cường khả năng ra quyết định cho tương lai, phát triển tiền đồ của nhân viên, tạo điều kiện chia sẻ trách nhiệm và giá trị cũng như sự phát triển và sử dụng những cách tiếp cận mới. Càng học hỏi nắm bắt nhiều về những thay đổi của môi trường và những gì có thể xảy ra, tổ chức càng nâng cao nhận thức của mình về mục đích, định hướng và triển vọng của mình trong tương lai. Khi nhận thức này được mọi người trong tổ chức cùng nhau chia sẻ, bầu nhiệt huyết của họ sẽ cùng chung một tiếng nói, cùng hướng về một mục tiêu chung và tạo ra một nguồn động lực thúc đẩy mỗi người nỗ lực hết mình vì mục tiêu đó. Bằng việc nhận biết môi trường sẽ thay đổi như thế nào và tổ chức sẽ vận động như thế nào trong môi trường đó, việc định vị tổ chức và nắm bắt cơ hội về những khuynh hướng sắp tới cũng như tạo ra một cơ chế hoạt động phù hợp nhằm thúc đẩy tất cả những khuynh hướng ấy trở nên dễ dàng. (13) [13]

Trong tất cả những điều này, vai trò của nhà lãnh đạo cũng giống như vai trò của một nhạc trưởng. Công việc thực sự của tổ chức được tiến hành thông qua những con người trong tổ chức ấy, cũng như âm nhạc chỉ được tạo ra bởi những thành viên của ban nhạc. Tuy nhiên, vai trò chủ yếu của nhà lãnh đạo là điều khiển con người làm đúng việc và đúng lúc, hai việc này phải được kết hợp hài hòa với nhau và tạo ra những tiến triển tốt đẹp, hợp tác và đạt được những kết quả mong đợi. Nhà lãnh đạo tài ba, cũng như người nhạc trưởng tài ba, phát huy những gì tốt nhất trong tổ chức. Mỗi bước đi là một kinh nghiệm học tập để những bước tiếp theo có hiệu quả hơn - nghĩa là "đúng" hơn về thời điểm, nơi chốn và sử dụng những công cụ. Và sau này nếu tổ chức thành công thì chúng ta có thể thừa nhận, mà không hạ thấp công sức của ai khác, rằng lãnh đạo là người làm cho tổ chức biết cách hoàn thiện hoạt động của mình.

---

[1]. *Donald N. Michael, Planning - And Learning from It (Lập kế hoạch - và học hỏi từ việc này), John M. Richardson, Jr., ed., Making it Happen (Để thành công) (Washington, D.C.: Hiệp hội các câu lạc bộ Rome của Mỹ, 1982), trang 175 và 80.*

[2]. *James W. Botkin, Elemandjra Mahdi, Malitza Mircea, No Limits to Learning (Học tập là vô tận) (New York: Pergamon, 1979), trang 10.*

[3]. *James MacGregor Burns, Leadership (Lãnh đạo) (New York: Harper & Row, 1978), trang 380.*

[4]. *Alfred P. Sloan, Jr., My Years with General Motors (Những năm tháng cùng General Motors) (New York: Doubleday, 1946; Anchor, 1972).*

[5]. *W. Brooke Tunstall, Cultural Transiton at AT&T (Chuyển đổi văn hóa ở công ty AT&T), Sloan Management Review (Hồi tưởng cách quản trị của Sloan), Mùa thu 1983.*

[6]. *Audrey Choi, Stacked DEC: Digital's New Attitude Toward Old Enemies Puts it Back in Game (DEC bị gian lận: Thái độ mới của kỹ thuật số về kẻ thù cũ đã đưa nó trở lại trò chơi), Wall Street Journal, 9/4/1996, trang A10.*

[7]. *Burns, sách đã dẫn.*

[8]. *Jeff Cole, Gentle Persuasion: New CEO at Hughes Studied Its Managers, Got Them on His Side (Sự thuyết phục nhẹ nhàng: CEO mới của Hughes tiếp cận các Trưởng phòng của công ty, kéo họ về phía mình), Wall Street Journal, 30/3/1993, trang A6.*

[9]. *Daniel Hertzberg, Citicorp Leads Field in Its Size and Power - And in Its Arrogance (Citicorp dẫn đầu ngành với tầm cỡ và sức mạnh – và sự kiêu hãnh của mình), Wall Street Journal, 11/5/1984, trang 1.*

[10]. *Jan J. Erteszek, The Common Venture Enterprise: A Western Answer to the Japanese Art of Management (Doanh nghiệp đầu tư chung: Câu trả lời của phương Tây về nghệ thuật quản trị Nhật), Quản trị mới 1 (1983): 5.*

[11]. *Michael, 1982, sách đã dẫn.*

[12]. *James Brian Quinn, Strategies for Change (Chiến lược đổi mới) (Homewood, Ill.: Irwin, 1980).*

[13]. *Những khái niệm mới quan trọng về tổ chức học tập được đề cập sâu hơn trong cuốn sách nền tảng của Peter M. Senge tên là The Fifth Discipline (Môn học thứ 5) (New York: Doubleday, 1990).*

TAKING CHARGE:

LÃNH ĐẠO VÀ CÔNG TÁC GIAO QUYỀN

Chỉ có thể hiểu lý trí và tình cảm của một người khi người ấy được đặt vào vị trí tối cao. Quyền lực sẽ làm con người thể hiện bản chất của mình.

Sophocles, Kịch Antigone

Người lãnh đạo đóng vai trò rất ý nghĩa trong việc tạo nên trạng thái tinh thần xã hội. Họ là hình tượng của một thể thống nhất về đạo đức xã hội. Họ có thể tạo nên những giá trị gắn kết mọi người trong xã hội với nhau. Quan trọng nhất là họ có thể nhận thức và kết nối những mục tiêu nhằm đưa mọi người thoát khỏi những nỗi bận tâm vụn vặt, nâng họ vượt lên trên những mâu thuẫn chia cắt xã hội, và hướng họ theo đuổi những mục tiêu xứng đáng cống hiến hết sức mình.

[1] John W. Gardner

“Các nhân viên sẵn sàng chớp lấy mọi cơ hội vì họ cảm thấy công việc có sức lôi cuốn và họ muốn làm thêm giờ, gọi thêm nhiều cuộc điện thoại, hay làm việc luôn ngày thứ Bảy. Dù chúng tôi có áp dụng hình thức quản lý nào tương tự mà không làm cho nhân viên cảm thấy công việc thực sự lôi cuốn thì chúng tôi cũng không thành công.”. Đó là những lời Jerry Neely nói về công ty mình, Smith International, công ty lớn thứ 2 trên thế giới sản xuất thiết bị khoan dầu và tàu biển.

Werner Erhard, người sáng lập EST [2], không dùng chữ “lôi cuốn”, nhưng ông cũng dùng khái niệm tương tự:

… Đây là nơi mọi người liên kết với nhau, không ai bảo ai cần phải làm gì; họ tự biết mình cần phải làm gì và kết hợp với người khác như thế nào, không phải vì một nhiệm vụ hay vì quy định của hợp đồng nào, mà chỉ là cùng hòa nhập với nhau… Điều này cũng tương tự như các thủy thủ làm việc với nhau trên tàu khi có sự cố xảy ra. Không ai phải ra lệnh, nếu có thì cũng rất ít, không ai đợi ai và không ai can thiệp vào công việc của người khác. Đó là sự liên kết của những người thủy thủ, một sự hòa nhập của toàn thể mọi người và không cần phải ra lệnh cho ai.

Cái hai nhà lãnh đạo gọi là “lôi cuốn” hay “liên kết” đều là kết quả của đường lối lãnh đạo hiệu quả: người lãnh đạo phải là chất xúc tác, họ phải có khả năng triển khai chính kiến cũng như bản thân họ theo cùng một hướng, và từ đó cống hiến hết mình cho sự mạo hiểm lớn hơn, điều ai cũng thích tiếp cận thử sức và múa mép ủng hộ nhưng thực tế ai cũng tránh. Nhìn bề ngoài những người lãnh đạo này khác nhau, nhưng họ đều cống hiến hết mình cho công ty, đủ để kiên cường vượt qua những thử thách; đủ dũng cảm để cải tổ công ty với những nguồn lực vốn có; và đủ sức duy trì một hoài bão cho toàn bộ tổ chức. Tổ chức sẽ đóng góp hết sức cho trách nhiệm xã hội chung, và điều này có nghĩa là hoài bão đã trở thành hiện thực.

“Lãnh đạo mang lại sự cải tổ” [3], mà chúng ta đã đề cập xuyên suốt cuốn sách, là những người lãnh đạo giống John Gardner, hay là người ông cho rằng: có khả năng hình thành và phát triển mục tiêu, động cơ cho những người đi theo. Lãnh đạo cải tổ mang lại thay đổi to lớn vì lợi ích chung của người lãnh đạo và người được lãnh đạo; thực chất nó giải phóng và tập hợp các nguồn năng lượng để theo đuổi một mục đích chung.

Chúng ta có thể tổng quát về lãnh đạo cải tổ như sau: Đó là một mối quan hệ cộng sinh giữa lãnh đạo và những người đi theo, hình thành một tập thể với sự tác động qua lại giữa nhu cầu và ước muốn của những người đi theo và khả năng nhận biết khát vọng tập thể của người lãnh đạo. Lãnh đạo là "nguyên nhân", nghĩa là lãnh đạo tạo ra một thể chế mà các nhân viên có thể làm việc để thỏa mãn nhu cầu của mình. Lãnh đạo có thể vận dụng tài năng của mình chọn những mục tiêu và lý tưởng dựa trên thế mạnh cơ bản của lực lượng lao động và tạo nên một cấu trúc xã hội thích hợp. Cuối cùng, lãnh đạo có thể nâng ý thức của những người đi theo lên tầm cao hơn, như: tự do, công bằng và khẳng định bản thân.

Như chúng tôi đã trình bày trong phần giới thiệu cũng như toàn bộ cuốn sách rằng mọi người đang quản lý tổ chức, chứ không phải lãnh đạo. Quản lý chỉ bao gồm những trao đổi qua lại "anh làm việc ấy cho phần thưởng này", hay như Erhard nói "theo hợp đồng". Những giá trị trao đổi cũng khá quan trọng: công việc, an toàn và tiền bạc. Kết quả tốt nhất là sự chấp thuận, xấu nhất là sự phục tùng miễn cưỡng. Kết quả của lãnh đạo hoàn toàn khác: đó là giao quyền hạn. Không những là lương và thu nhập cao hơn, những thứ đồng hành với quyền hạn, mà còn là nền văn hóa tổ chức giúp nhân viên cảm nhận được ý nghĩa của công việc và khát khao thử thách chính mình để đạt được thành công. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và phân quyền giống như mối quan hệ giữa quản lý và chấp thuận. Một cái khuyến khích "niềm tự hào về công việc", còn cái kia chỉ là "Tôi làm việc ở đây". Chúng tôi hy vọng cuốn sách này sẽ giúp người đọc rút ra được bản chất của lãnh đạo cải tổ, đó là biến những cái ngẫu nhiên, bí ẩn thành những cái có thể làm chủ, có thể hiểu biết, nắm bắt được, và sử dụng được cho tương lai cùng những người lãnh đạo hiện nay. Điều này dẫn chúng ta sang chủ đề về kiến thức quản trị.

KIẾN THỨC QUẢN TRỊ

"Kiến thức quản trị" là một trong những chương trình giáo dục và đào tạo chính quy nhất trong và ngoài các trường đại học. Kiến thức quản trị chủ yếu dựa vào các "lý thuyết" về quản trị được nhào nặn và kết hợp lại để tạo nên hàng chục ngàn chương trình MBA (Thạc sĩ quản trị kinh doanh) mới mỗi năm. Khoảng cách giữa kiến thức quản trị và thực tế lãnh đạo tại nơi làm việc còn rất lớn, tạo nên hình ảnh biến dạng (và tiêu cực) về thế giới kinh doanh Mỹ.

Nhưng hình ảnh bị biến dạng cũng chưa là vấn đề lớn. Quan trọng là giáo dục quản trị chỉ đào tạo những người quản lý làm thuê, nghĩa là trang bị cho họ những kỹ năng giải quyết vấn đề. Sau khi tốt nghiệp, họ sẽ trở thành những người quản lý giải quyết vấn đề giỏi giang và thông hiểu về các nhân viên. Giải quyết vấn đề, tuy là một phần rất quan trọng, nhưng vẫn còn cách xa so với quá trình sáng tạo mang tính con người mà một lãnh đạo cần có. Cái chúng ta cần không phải là kiến thức quản lý mà là kiến thức lãnh đạo.

Những khóa học điển hình về giáo dục quản trị thường bắt đầu bằng những giả định rất mơ hồ như "Nếu bạn không biết mục tiêu của mình là gì, hãy xác định chúng", hay "Nếu bạn không biết những khả năng giải pháp nào, hãy tìm cho đến khi thấy chúng", hay "Nếu bạn không biết làm gì, thì hãy nghiên cứu (hay thuê tư vấn viên) để thiết lập mối quan hệ nhân quả trong các hoạt động của mình.".

Thật ra những gợi ý này cũng không hoàn toàn vô lý. Cũng cần có những kỹ năng giúp chúng ta xác định mục tiêu, nhưng chúng không mang lại hiệu quả lâu dài. Ý tưởng xác định mục tiêu trước, rồi hành động một cách duy ý chí rõ ràng có nhiều hạn chế như: Làm thế nào để tìm kiếm các giải pháp? Kỹ năng nào để tìm kiếm? Làm sao bạn có

thể tìm kiếm những giải pháp chưa được phát minh? Và làm sao bạn tránh tạo nên những giải pháp giả tạo thay vì những giải pháp tốt?

Thế giới này phức tạp bội phần so với những suy nghĩ một chiều trong các khóa học về quản trị: bản chất của vấn đề là nghi vấn, thông tin (và độ tin cậy của chúng) cũng khó lường, có nhiều cách hiểu khác nhau, thậm chí mâu thuẫn nhau, cũng như nhiều định hướng giá trị khác nhau, các mục tiêu không phải lúc nào cũng rõ ràng, thống nhất, và chúng ta thì vẫn phải tiếp tục sống và đối mặt với chúng. Vấn đề ở chỗ hầu hết các chương trình đào tạo quản trị đưa ra một số giả định tạo ý niệm sai lầm rất nguy hiểm, chẳng hạn như: các mục tiêu luôn rõ ràng, giải pháp đã có, các công nghệ và quy trình cũng như thông tin đều có sẵn. Thật không hay đây lại là hiện tượng phổ biến xảy ra trong các khóa học kinh tế vi mô.

Điều tệ hơn nữa là yếu tố con người hầu như không được đề cập đến hoặc bị thay thế nhanh chóng trong các giáo trình. Theo chúng tôi được biết thì bốn năng lực được trình bày trong cuốn sách này hầu như bị vi phạm nhiều hơn là được áp dụng. Và khi "yếu tố con người" được đề cập đến ở đâu đó, ngay cả trong các trường học quản trị cao cấp, nó luôn bị ám chỉ với những từ miệt thị như "mềm yếu", "văn thơ" hay "sến", những thái độ và từ ngữ đã làm cho yếu tố này bị lu mờ trước khi được mọi người biết đến.

XÓA BỎ NHỮNG GIAI THOẠI TIÊU CỰC

Có lẽ chúng ta cũng nên xem xét những giai thoại phổ biến mà theo quan điểm chúng tôi đã mô phỏng kiến thức quản trị được giảng dạy, đồng thời làm nhụt chí các nhà lãnh đạo tương lai "muốn dẫn dắt" tổ chức. Những giai thoại đó bao gồm:

Giai thoại 1: *Lãnh đạo là tài năng hiếm co* . Nghe cũng không xa thực tế lắm. Những nhà lãnh đạo vĩ đại cũng hiếm hoi như những vận động viên điền kinh xuất sắc, diễn viên hay họa sĩ xuất sắc, nhưng mọi người ai cũng có tiềm năng về lãnh đạo, như là tiềm năng về chạy nhảy, diễn xuất và vẽ vậy. Dù ngày nay có vẻ khan hiếm những nhà lãnh đạo tài ba, đặc biệt là trong cơ quan chính trị cao cấp, nhưng vẫn có hàng triệu những nhà lãnh đạo trên toàn quốc đang làm nhiệm vụ, và nhiều người trong số họ cũng giỏi giang.

Quan trọng hơn, có nhiều người là lãnh đạo trong tổ chức này nhưng có vai trò bình thường ở chỗ khác. Chúng ta đã biết đến những trường hợp như một giáo sư đại học cũng là vị tướng trong Lực lượng quân đội dự bị Mỹ, hay một người thư ký của hãng JCPenny cũng là người lãnh đạo quyền lực của một nhóm nhà thờ, một tài xế taxi cũng là một đạo diễn của nhóm kịch nghiệp dư, hay một người bán bia về hưu cũng là thị trưởng của một tỉnh nhỏ.

Sự thật là cơ hội lãnh đạo có ở khắp nơi và mọi người đều có thể vươn tới.

Giai thoại 2: *Lãnh đạo là khả năng bẩm sinh, chứ không phải do rèn luyện.* Tiểu sử của những nhà lãnh đạo vĩ đại đôi khi cho rằng họ được thừa hưởng gien bẩm sinh xuất chúng và vai trò lãnh đạo của họ đã được định sẵn. Đừng tin vào điều đó. Sự thật là những khả năng về lãnh đạo có thể được học hỏi, tích lũy, và tất cả chúng ta đều có thể được giáo dục nếu chúng ta muốn học và học một cách quy củ. Ngoài ra, những khả năng trời phú cho vai trò lãnh đạo cũng cần được phát triển; quá trình nuôi dưỡng, rèn luyện còn quan trọng hơn yếu tố bẩm sinh trong việc quyết định ai sẽ trở thành người lãnh đạo thành công.

Tuy nhiên, không có nghĩa học tập để trở thành nhà lãnh đạo là dễ dàng. Không có công thức rõ ràng nào, không có quy luật chặt chẽ

nào, cũng không có bí quyết nào để trở thành người lãnh đạo thành công. Thực tế, đó là quá trình đầy tính nhân bản, với vô số thử nghiệm và sai lầm, vô số chiến thắng và thất bại, có lúc đúng thời điểm hay ngẫu nhiên, có lúc bằng trực giác hay tài năng sáng suốt. Rèn luyện để trở thành nhà lãnh đạo cũng giống như rèn luyện để trở thành cha mẹ, hay người yêu; thời niên thiếu sẽ cho bạn những giá trị và mẫu mực cơ bản cần noi theo. Sách vở có thể giúp bạn hiểu mọi việc xung quanh, nhưng đối với những ai chú tâm thì việc học hỏi chủ yếu diễn ra qua kinh nghiệm. Một trong những vị lãnh đạo của chúng tôi đã nói về quá trình phát triển khả năng lãnh đạo của ông rằng "Bạn biết đấy, học hỏi để lãnh đạo không dễ dàng chút nào; nó giống như học cách chơi đàn violon trước đám đông vậy.".

Giai thoại 3: *Lãnh đạo có sức lôi cuốn* . Thực chất, một số có, còn hầu hết là không. Trong 90 vị lãnh đạo chỉ có một vài, nhưng là một vài trường hợp xuất chúng, mà chúng tôi gọi là "siêu phàm", "tỏa sáng dù công việc đầy sức ép", chúng tôi muốn nói đến J.F.K. (John F. Kennedy) hay tài năng lôi cuốn lòng người như Churchill. Lãnh đạo cũng là "người bình thường"; họ cũng cao hay thấp, ăn nói lưu loát hay kiệm lời, ăn mặc bảnh bao hay luộm thuộm, đặc biệt là vẻ ngoài bẩm sinh, tính cách hay phong thái không làm họ khác với những người đi theo. Chúng tôi nghĩ nên hiểu theo hướng khác: người lãnh đạo có uy tín vì họ thành công, chứ không phải vì điều gì khác, và từ đó những người ủng hộ họ kính trọng và thậm chí kính sợ họ, điều này đã tạo nên mối quan hệ gắn kết họ với nhau.

Giai thoại 4: *Công tác lãnh đạo chỉ cần ở cấp cao trong tổ chức.* Có lẽ chúng tôi đã vô tình cổ suý cho giai thoại này vì chỉ đề cập đến những vị lãnh đạo cao cấp. Nhưng quan niệm này hoàn toàn sai lầm. Tổ chức càng lớn thì càng đòi hỏi nhiều vai trò lãnh đạo. General Motors có hàng ngàn vị trí lãnh đạo cho các nhân viên. Thực tế, ngày

nay nhiều tổ chức đã chuyển hướng gia tăng nhiều vị trí lãnh đạo thông qua hình thức "doanh nghiệp nội bộ", là những doanh nghiệp nhỏ trong một tổ chức với hoạt động tự do và linh hoạt như những đơn vị kinh doanh độc lập. William Kieschnick, cựu CEO của ARCO, cho chúng tôi biết vấn đề nan giải nhất mà ông phải đối mặt là làm thế nào để truyền cho toàn bộ công ty trị giá hàng tỷ đô la "một tinh thần doanh nghiệp… nghĩa là chúng tôi cần sự lãnh đạo ở từng cấp, từng đơn vị - và tôi nghĩ tình hình đang diễn ra như vậy". Một khi tổ chức nhận thức được điều này, vai trò lãnh đạo sẽ được nhân lên nhiều lần cho toàn bộ các nhân viên.

Giai thoại 5: *Lãnh đạo là quản lý, ra lệnh, thúc ép* . Đây có lẽ là quan niệm nguy hiểm nhất. Như chúng tôi đã nhấn mạnh, lãnh đạo không phải là phô trương quyền lực mà là giao quyền hạn lại cho người khác. Người lãnh đạo phải chuyển tải ý tưởng thành hiện thực bằng cách liên kết các nguồn năng lượng của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung. Carlo Maria Giulini, cựu nhạc trưởng dàn nhạc Los Angeles Philharmonic, đã nói "quan trọng nhất là mối quan hệ giữa người với người, để có được những bản nhạc tuyệt hảo, cần phải có tình bằng hữu thực sự giữa những nhạc công.". Irwin Federman, nguyên chủ tịch hãng Monolithic Memories, thì tin rằng "tinh túy của lãnh đạo là khả năng xây dựng và phát triển lòng tự trọng của mỗi người công nhân". William Hewitt tiếp nhận John Deere and Company vào những năm 50, khi công ty còn là đơn vị sản xuất dụng cụ nông trại ngái ngủ và lạc hậu, và ông đã biến nó thành công ty hàng đầu thế giới bằng cách, theo lời một nhân viên, "Hewitt đã giúp chúng tôi biết mình giỏi như thế nào".

Họ đã lãnh đạo bằng cách lôi kéo chứ không thúc ép; bằng cách khuyến khích chứ không ra lệnh; bằng cách tạo thành quả thông qua thử thách, tưởng thưởng chứ không ép buộc; bằng cách tạo điều kiện

để mọi người phát huy sáng tạo và kinh nghiệm chứ không từ chối hay hạn chế khả năng của họ.

Giai thoại 6: *Nhiệm vụ chính của lãnh đạo là tăng giá trị cổ phần* . Hầu hết các nhà điều hành, nhà kinh tế học, và nhà đầu tư sẽ ủng hộ quan niệm này. Theo chúng tôi, điều này không sai nhưng chưa đủ. Nếu chỉ chú ý vào giá trị cổ phần, người lãnh đạo sẽ có những quyết định xem nhẹ các yếu tố quan trọng khác, ảnh hưởng tới sự tồn tại lâu dài của tổ chức. Chúng ta xem ví dụ nhỏ sau: Một vị CEO quyết định giảm lương nhân viên để tăng lợi nhuận, tăng giá trị cho cổ phần trong năm sau. Các nhà đầu tư thì vui mừng, nhưng tinh thần công nhân cũng như sản lượng sẽ giảm, dịch vụ khách hàng cũng đi xuống và chất lượng sản phẩm bị đe dọa. Chúng tôi thấy nếu đây là thước đo cho tài lãnh đạo thì quả là không hợp lý! Ít nhất phải viết lại câu này như sau: "một phần quan trọng của công tác lãnh đạo là tăng giá trị cổ phần dài hạn", tuy vậy vẫn chưa đầy đủ.

Trong các chương trước, chúng tôi đã nêu sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý. Bây giờ, từ các cuộc nói chuyện với những nhà lãnh đạo giỏi chúng tôi lại có thêm một điểm để phân biệt chúng. Lãnh đạo sẽ cần người quản lý vận hành tổ chức, chủ yếu chỉ tập trung vào kết quả lợi nhuận cuối cùng, còn bản thân họ sẽ đảm nhận một trách nhiệm hoàn toàn khác. Nhiệm vụ chính của họ là xây dựng tổ chức nhằm bảo đảm sự tồn tại và thành công lâu dài. Lãnh đạo là công cụ chính yếu của tổ chức để cụ thể hóa những ước mơ, vạch đường đi nước bước và giúp mọi người làm việc với nhau một cách hiệu quả, cùng nhau kiến tạo một tương lai tươi sáng hơn. Lúc đó, với người lãnh đạo thực sự, lợi nhuận chỉ là một yêu cầu, chứ không là hoài bão hay mục đích, cũng như chẳng truyền nhiệt huyết hay lòng tin cho các nhân viên. Tập trung quá mức vào lợi nhuận sẽ dẫn đến tình trạng chỉ chú ý đến mục tiêu "ngắn hạn" mà quên đi cái giá phải trả cho sự tồn

tại lâu dài của tổ chức. Vì vậy, chúng ta có thể nói một câu bao quát hơn, đầy đủ hơn về vai trò lãnh đạo như sau: "Trách nhiệm chính của người lãnh đạo là được ủy thác kiến trúc tương lai của tổ chức, xây dựng nền tảng cho sự thành công bền vững.".

Một khi những quan niệm sai lầm này đã được làm sáng rõ, vấn đề không chỉ là làm thế nào để trở thành nhà lãnh đạo, mà còn là làm thế nào để tăng hiệu quả trong lãnh đạo, để thực hiện vai trò lãnh đạo trong tổ chức. Những bài học từ các nhà lãnh đạo Mỹ vĩ đại hy vọng sẽ giúp định hướng lại chương trình giáo dục kiến thức quản trị theo hướng chúng tôi đã đề cập ở trên, đồng thời các tổ chức cũng cần phải điều chỉnh lại cấu trúc xã hội để khuyến khích và phát triển hình thức lãnh đạo cải tổ mà chúng tôi đã và đang ủng hộ.

HƯỚNG ĐẾN THIÊN NIÊN KỶ MỚI

Đến đây, chúng ta đã xem xét những bài học của 90 vị lãnh đạo. Chúng tôi đã chắt lọc những tinh túy từ kinh nghiệm và các kỹ năng được rèn giũa qua bao thập niên của họ. Để khai thác nguồn thông tin này, chúng tôi đã đào sâu vào quá khứ, dù là quá khứ gần đây. Nhưng còn tương lai thì sao? Yêu cầu mới cho các nhà lãnh đạo trong những năm đầu thế kỷ mới là gì? Họ có cần kỹ năng và giá trị mới không? Và họ cần chuẩn bị như thế nào?

Ở đây chúng ta nói đến một lĩnh vực linh hoạt hơn, về những xu hướng trong tương lai. Bắt đầu bằng giả định lãnh đạo sẽ vẫn chịu trách nhiệm tổng hợp giữa lòng nhiệt huyết với các nguồn lực trong tổ chức nhằm hướng tổ chức theo một hướng cụ thể. Chúng tôi mong rằng những tiêu chí được đề cập trong cuốn sách này như tầm nhìn, hoài bão, đạo đức liêm chính, tự nhận thức, giao quyền hạn, làm việc đúng…, sau khi vượt qua thử thách thời gian sẽ vẫn còn quan trọng, tuy sẽ xuất hiện thêm những yếu tố khác nữa.

Xu hướng chủ đạo của thế kỷ 21 là tốc độ thay đổi nhanh chóng và hỗn loạn như một cơn sóng thần của khoa học kỹ thuật. Điều này làm tương lai trở nên căng hơn. Chúng ta sẽ thấy sự bùng nổ kỹ thuật công nghệ đa dạng ở mọi lĩnh vực như gien, truyền thông, nguyên vật liệu, đại dương học, dược phẩm, tiểu vi và giải trí. Công nghệ bùng nổ như phân chia hạt nhân, mỗi một đột phá mới lại bắt đầu cho một cái khác, tạo nên cơn sóng thay đổi liên tục. Tác động của chúng vô cùng to lớn. Hầu như không có ngành nào hay tổ chức chính phủ nào không phụ thuộc vào kỹ thuật công nghệ trong mọi hoạt động, sản phẩm hay dịch vụ.

Xu hướng này có tác động sâu rộng đến công tác lãnh đạo. Càng ngày, những nhà lãnh đạo càng phải đặt cược cao hơn vào những công nghệ mới vì lợi ích và hậu quả của chúng chỉ mới thấy được phần nào, và vì thế khả năng biến động rất cao. Nhưng đó chỉ là mới bắt đầu. Như Will Rogers đã nói: “Đi đúng đường thôi vẫn chưa đủ. Cần phải di chuyển vận động, nếu không bạn vẫn có thể bị tông vào”.

Những công nghệ mới trở nên cũ đi chỉ ngay khi nó được lắp đặt. Chúng luôn cần được phát triển, cải thiện cho đến khi lại xuất hiện một loạt cộng nghệ mới. Vì thế, để cập nhật sự thay đổi công nghệ và chuyển đổi sang một thế hệ sản phẩm và quy trình công nghệ mới là thách thức lớn cũng như là nguy cơ tiêu tốn nhiều chi phí cho các nhà lãnh đạo thế kỷ 21.

Bill Gates của Microsoft và Andrew Grove của Intel có lẽ chỉ là những người tiên phong của một thế hệ lãnh đạo mới am hiểu về công nghệ, những người không hề đắn đo khi ra những quyết định này. Nhưng chắc chắn rất ít nhà lãnh đạo có thể duy trì được vị trí của mình nếu họ không tạo dựng và duy trì một nền văn hóa tổ chức luôn nắm bắt và áp dụng công nghệ mới. Họ có thể thấy rõ hình ảnh của

mình trong lời cầu nguyện tại nhà thờ Mỹ Phi: "Lạy chúa, chúng con có thể không trở thành con người chúng con muốn, không trở thành con người chúng con mong, không trở thành con người của tương lai, nhưng cám ơn đức Chúa toàn năng, chúng con không là con người của trước đây." [4]

Peter Drucker và những người khác đã từng dự đoán các tổ chức sẽ có ngày càng nhiều những nhân công có kiến thức. Họ thành thạo trong lĩnh vực của mình, thậm chí còn giỏi hơn những người lãnh đạo trong lĩnh vực nghề và họ muốn tự do ra quyết định trong khả năng cho phép của mình. Họ tự điều khiển công việc của chính mình và tự lập ra chương trình làm việc cho riêng mình. Nhiều người trong số họ có thể tự lãnh đạo, chủ trì các chương trình hay các đội dự án, vì thế các vị lãnh đạo cấp cao sẽ trở thành những người mà đồng nghiệp chúng tôi – James OToole gọi là "lãnh đạo của lãnh đạo" [5]. Trong những tình huống như vậy, các nhà lãnh đạo thường ít dùng quyền lực để ra quyết định mà bằng sự hợp tác, chia sẻ và sự tôn trọng lẫn nhau.

Khi nửa vòng đời của một công nghệ mới qua đi, những nhà lãnh đạo có lẽ luôn cảm thấy áp lực dữ dội trước nhu cầu thay đổi công nghệ. Cùng với trách nhiệm thay mặt tổ chức điều hành công việc, họ luôn có những bước đệm trung gian nhằm bảo vệ mình khỏi những xáo trộn hàng ngày mà họ phải trải qua trong công việc và gia đình – và có những tấm lưới bọc an toàn để bảo vệ mình trước những hậu quả do sai lầm của bản thân và của người khác. Tất cả những điều này sẽ tạo nên sự thú vị nhưng cũng không kém phần rắc rối, khó lường, rủi ro và căng thẳng trong đời sống tổ chức.

Do đó, cái khó đối với các nhà lãnh đạo là phải làm việc như một người thầy có tâm, hết lòng giúp mọi người có được những thứ họ cần – từ nguồn tài chính và nhân lực để khuyến khích và hỗ trợ tinh thần

họ cho đến cùng nhau làm việc một cách hiệu quả và hầu như lúc nào cũng đạt tới đỉnh cao. Nhận thức, phát triển và khích lệ những kỹ năng đặc biệt sẽ trở nên vô cùng quan trọng đối với sự sống còn của tổ chức. Trong môi trường làm việc mang tính toàn cầu, đa văn hóa với nhiều ngôn ngữ, giá trị và lòng trung thành khác nhau, điều này có thể sẽ đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải đạt mức độ nhạy cảm, hiểu biết và cam kết cao hơn để đáp ứng nhu cầu đa dạng của con người.

Một số thay đổi công nghệ, đặc biệt trong lĩnh vực truyền thông và máy tính có thể phá vỡ cấu trúc truyền thống của tổ chức. Chúng ta đã bước vào kỷ nguyên ly tâm nơi mà quyền lực và việc ra quyết định quay quanh tâm điểm tổ chức, bất cứ nơi đâu trên thế giới một nhân viên cũng có thể “giao tiếp” với khách hàng, nhà cung cấp hay đối tác. Mọi hoạt động được phân bố vượt không gian và thời gian với dòng chảy công việc không còn xoay quanh trục đồng hồ nữa mà xoay quanh trục quay của trái đất. Các giao dịch ngày càng diễn ra trong môi trường không biên giới với thông tin được chuyển tải tức thời cho mọi đối tượng. Các tổ chức trở nên phẳng hơn, ít cấp bậc hơn và nhiều mạng lưới phức tạp hơn trước.

Với những tác động này, năng lực, hành động và hoài bão của con người sẽ phân tán theo mọi hướng nếu không có một tầm nhìn dẫn lối các đơn vị và nhiệm vụ phức tạp và rời rạc. Các nhà lãnh đạo sẽ không thể nói suông về đổi mới và chỉ trông chờ vào bộ phận nghiên cứu của mình nữa. Thời thế sẽ không ủng hộ họ. Họ sẽ phải là những kiến trúc sư và khuấy động mọi thay đổi – những người có tầm nhìn đích thực, có khả năng đưa ra mục tiêu đáng tin cậy và chứa đầy khao khát, biến mọi người thành bạn đồng hành với bầu nhiệt huyết vươn tới mục tiêu ấy. Thực tế này sẽ ngày càng khắc nghiệt trong điều kiện xáo trộn về công nghệ trong vài thập kỷ tới nhưng đây sẽ là bước thử thách tất yếu của các nhà lãnh đạo thế kỷ 21.

Ngày nay, các lãnh đạo tự hào về khả năng thu nhỏ, hợp lý hóa và thay đổi những bộ máy tổ chức to lớn, cồng kềnh. Ngày sau, họ mong lập ra những hình thức tổ chức hoàn toàn mới có thể ứng phó linh hoạt trước những thay đổi trong tương lai. Họ sẽ chủ trì những cuộc nghiên cứu không mệt mỏi để tìm cách mang đến những tiện ích và dịch vụ mới cho các khách hàng, những người mà ngay cả họ có lẽ cũng không biết họ có nhu cầu hay chưa. Vì không có tổ chức nào có thể đáp ứng mọi thứ cho tất cả mọi người nên lãnh đạo sẽ luôn đứng trước thách thức phải hội nhập và liên kết với các tổ chức khác để cùng nhau đạt được mục tiêu chung. Do đó, vai trò kiến trúc xã hội của lãnh đạo sẽ lớn lao hơn và những kỹ năng như đàm phán, đánh giá công nghệ và xây dựng văn hóa tổ chức trở nên quan trọng hơn đối với lãnh đạo.

Bảng 3: Xu hướng về lãnh đạo thế kỷ 21

Từ	*Đến...*
Ít lãnh đạo, chủ yếu là lãnh đạo cấp cao, nhiều quản lý.	Lãnh đạo tại mọi cấp bậc, ít quản lý
Lãnh đạo bằng mục tiêu, như lợi nhuận ngắn hạn, ROI (hiệu suất đầu tư)	Lãnh đạo bằng tầm nhìn – tạo hướng đi mới để phát triển kinh doanh dài hạn
Thu hẹp, điều chỉnh để cắt giảm chi phí, nâng cao chất lượng	Tạo ra nhiều lĩnh vực và khả năng riêng biệt
Phản ứng/thích ứng với thay đổi	Dự báo/đổi mới tương lai
Tạo ra những tổ chức có nhiều cấp bậc	Tạo ra những tổ chức phẳng hơn, phân quyền hơn; lãnh đạo là nhà kiến trúc xã hội
Điều khiển và giám sát các cá nhân	Trao quyền và truyền cảm hứng cho các cá nhân đồng thời hỗ trợ hoạt động nhóm.
Thông tin được nắm giữ bởi những người ra quyết định	Thông tin được chia sẻ với nhiều người, các đối tác bên trong lẫn bên ngoài
Lãnh đạo là ông chủ, điều khiển các quá trình và hành vi	Lãnh đạo là giáo viên, tạo nên những tổ chức luôn học hỏi
Lãnh đạo là người cố hữu, điều hòa những yêu cầu mâu thuẫn và duy trì văn hóa tổ chức	Lãnh đạo là tác nhân đổi mới, tạo lịch trình thay đổi, cân bằng rủi ro, đổi mới nền tảng văn hóa và công nghệ
Lãnh đạo chịu trách nhiệm phát triển các nhà quản lý giỏi	Lãnh đạo cũng chịu trách nhiệm phát triển các nhà quản lý tương lai; trở thành lãnh đạo của những lãnh đạo

Tất cả những thay đổi này, như tóm tắt trong bảng 3, đòi hỏi cần có hàng triệu nhà lãnh đạo mới trong tương lai. Cuối cùng, những người lãnh đạo thành công mỹ mãn là những người có khả năng tốt

nhất để: (1) định hướng trong suốt quá trình hoạt động phức tạp của tổ chức; (2) kiểm soát thay đổi trong khi vẫn mang đến cho khách hàng những dịch vụ và chất lượng phụ trội; (3) thu hút nguồn lực và gắn kết mối quan hệ giữa các liên minh và các chủ thể mới; (4) đồng nhất sự đa dạng trên phạm vi toàn cầu; (5) khuấy động niềm lạc quan, lòng nhiệt tình và sự cam kết ủng hộ của những người đi theo; và (6) là lãnh đạo của mọi lãnh đạo, đặc biệt là những người có kiến thức. Lãnh đạo của thế kỷ 21 không phải là một công việc cho những người yếu đuối và từ trước tới nay vẫn thế.

LỜI KẾT

Những gì nhà văn Tolstoy nói về gia đình rằng "tất cả những gia đình hạnh phúc đều giống nhau nhưng còn các gia đình không hạnh phúc thì bất hạnh theo nhiều dạng khác nhau" – hóa ra cũng phản ánh đúng về các nhà lãnh đạo. Chín mươi nhà lãnh đạo của chúng tôi đều có điểm giống nhau. Tất cả họ đều có khả năng chuyển hóa mục tiêu thành hiện thực và duy trì hiện thực ấy. Tất cả họ đều rất khác biệt so với nhà quản lý khi đề cập họ với mục tiêu cơ bản, nguyên nhân tồn tại, những định hướng và hệ thống giá trị phổ biến của tổ chức. Tất cả họ đều vạch rõ tầm nhìn của tổ chức. (Như một phó chủ tịch đứng thứ 2 sau CEO đã nói "Điều có thể nói về Joe (CEO của ông) là ngay cả khi ý kiến của ông ấy không đúng, chúng vẫn luôn rõ ràng"). Tất cả họ đều có thể kêu gọi tinh thần hướng về xã hội của mọi người trong tổ chức.

Sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý luôn tồn tại và nó lại càng quan trọng hơn trong bối cảnh hiện nay vì đối với các tổ chức hiện đại, không gì quan trọng hơn là khả năng đối phó với những rắc rối, phức tạp và biến động – nói ngắn gọn đó là những thay đổi bất khả kháng. Và trong thời đại thay đổi đến chóng mặt, nó lại trở nên cần

thiết đối với tổ chức khi ngày càng phải định hướng tương lai và chọn lựa hướng đi đúng (hay như cựu Chủ tịch của Smarthmore College, Theodore Friend III đã nói: “cách tiếp cận mục tiêu”). Điều này làm cho vai trò lãnh đạo ngày nay càng cần thiết hơn giai đoạn ổn định trước, khi mối quan hệ giữa tổ chức và môi trường được nhận biết rõ hơn, khi bóng chày Trung Quốc không còn phổ biến nữa và khi cả các nhà quản lý làm việc trở nên hiệu quả hơn.

Chúng tôi thật sự mong có một cách thảo luận đơn giản, chứ không phải giáo huấn, để chúng ta có thể tiếp cận từng bước và nhìn nhận thẳng thắn về lãnh đạo. Nhưng chúng tôi đã lầm, rốt cuộc thì điều đó chẳng giúp ích gì cả. Nó khiến chúng tôi nhớ lại câu chuyện về Lee Strasberg, một đạo diễn nổi tiếng. Ông đã chỉ đạo hai học trò thủ vai trong một bộ phim tình cảm và yêu cầu cô diễn viên nghĩ ra cách tạo cảm xúc. Cô ta nói những câu như, “… anh biết không… mùa xuân… đang khao khát và đang yêu… anh biết không.”. Thế là Strasberg hỏi cô ta đã từng làm món salad trái cây chưa, cô ta trả lời có và đạo diễn hỏi tiếp cô ta làm món này như thế nào. Cô ta hỏi lại ông có thực sự nghiêm túc không, muốn cô nói cách làm món salad trước mặt mọi người sao… “ngay trong lớp học này?”. Ông xác nhận.

“Được thôi” cô ta bảo “Tôi lấy một quả táo, gọt vỏ rồi cắt ra từng miếng. Rồi tôi lấy một quả chuối, gọt vỏ và cắt ra từng lát. Rồi tôi gọt một quả cam và cắt ra từng lát. Có thể lấy thêm một vài quả sơri, bỏ hột và cắt thành miếng. Rồi tôi trộn tất cả lại với nhau.”

Lúc này Strasberg nói: “Đúng rồi, đó là cách em làm salad trái cây. Em phải lấy từng thứ trái cây, gọt vỏ và cắt lát như thế mới có được món salad. Có thể dùng máy xay sinh tố nhưng như thế không phải món salad. Hoặc cũng có thể em ngồi trước mớ trái cây suốt đêm và đọc thần chú, “Nào, cho salad trái cây”. Tuy nhiên, sẽ chẳng có gì xảy

ra cho đến khi em nhặt mỗi thứ trái cây lên, gọt vỏ và cắt chúng ra từng miếng.”. [6]

Việc diễn xuất, thậm chí việc tạo cảm xúc yêu đương, cũng giống với lãnh đạo mà thôi. Chúng tôi có thể giải thích rõ ràng những nguyên tắc của các nhà lãnh đạo tài ba nhưng muốn tiếp thu các nguyên tắc này cần phải mất nhiều thời gian. Trong hai cuốn sách khác, một trong các tác giả đã tìm hiểu sâu hơn về vấn đề này, chỉ ra con đường của 28 vị lãnh đạo xuất chúng tạo nên tên tuổi và sự nghiệp của họ, đồng thời đem những bài học của mình làm như nền tảng kiến thức giúp các độc giả tiếp thu các nguyên tắc lãnh đạo. (6) [7]

Để mở đầu cuốn sách này, chúng tôi nói rằng cuộc khủng hoảng hiện nay đòi hỏi phải có các lãnh đạo tại mọi cấp bậc trong xã hội và trong mọi tổ chức. Không có lãnh đạo, sẽ rất khó khăn để tạo ra một tương lai tươi sáng cho quốc gia và thế giới. Không có lãnh đạo hay lãnh đạo tồi chẳng khác gì xã hội không có tầm nhìn, không có ước mơ và kết quả khá nhất là chỉ duy trì thực tại, xấu nhất là tan rã xã hội do thiếu mục đích và sự đoàn kết.

Chúng ta phải đặt việc tìm kiếm khả năng lãnh đạo mới như là một ưu tiên quốc gia. Chúng tôi rất cần mọi người, không phân biệt nam nữ, trở thành lãnh đạo và chúng tôi mong rằng các bạn độc giả cũng sẽ là một trong số họ. Còn gì quan trọng hơn và phấn khích hơn nữa?

---

[1]. *John W. Gardner, The Antileadership Vaccine (Vắc-xin chống lãnh đạo), Báo cáo thường niên của Tập đoàn Carnegie (New York:*

Carnegie Corporation, 1965), trang 12.

[2]. *ND: est: Erhard Seminars Training: Trung tâm đào tạo Erhard.*

[3]. *Cụm từ "lãnh đạo cải tổ" và "lãnh đạo đổi mới" được lấy từ cuốn Leadership (Lãnh đạo) của James MacGregor Burns (New York: Harper & Row, 1978), chương 3 và 4.*

[4]. *Trích trong Church Leadership (Lãnh đạo nhà thờ) của Lovett H. Weems, Jr., (Nashville: Abingdon Press, 1993), trang 38.*

[5]. *James O'Toole, Leading Change (Đổi mới dẫn đường) (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).*

[6]. *Giai thoại này trích từ bài báo về Mike Nichols của Barbara Gelb: The Director's Art (Nghệ thuật làm Giám đốc), Tạp chí New York Times, 27/5/1984, trang 29.*

[7]. *Xem On Becoming a Leader (Hành trình trở thành nhà lãnh đạo) của Warren Bennis, (Reading: Addison-Wesley, 1989), Warren Bennis và Joan Goldsmith, Learning to Lead (Học làm lãnh đạo) (Reading Addison- Wesley, 1994) .*

